

المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال

فاز هذا الكتاب بجائزة المسابقة العالمية لتأليف كتاب في مجال تنمية الشباب والتي تنظمها مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية و"كرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لتنمية الشباب"، بالتعاون مع "المنظمة العربية للتنمية الإدارية" (جامعة الدول العربية).

تأليف

د. هالة محمد لبيب عنبه

المسابقة العالمية لتأليف كتاب في مجال تنمية الشباب

تنظم هذه المسابقة برعاية مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية وكرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لتنمية الشباب وبالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية) إيماناً بدور الشباب في دعم المسيرة التنموية الشاملة، ولتشجيع المهتمين في مجالات البحث العلمي على الاهتمام بالموضوعات الخاصة بالشباب وتنميته بما يساعد على تنمية كوارر بشرية قادرة على مجابهة التحديات الداخلية والخارجية في عالم سريع التغير.

تقدم للمسابقة 211 طلب مشاركة تنافست على الفوز بالجائزة، وجاء المؤلفون من 17 دولة عربية، هي: الكويت، واليمن، وسلطنة عُمان، ولبنان، وليبيا، والبحرين، وتونس، وسوريا، وفلسطين، وقطر، والمغرب، والسودان، والجزائر، والعراق، والأردن، والسعودية، ومصر. وقد جاءت موضوعات الكتب المشاركة في المسابقة متنوعة ومواكبة لقضايا العصر ومستجدات الأحداث الخاصة بالشباب.

وانطلاقاً من تقرير "لجنة التحكيم" اعتمدت المؤسسة الفائزين في المسابقة، وهم: الأستاذة الدكتورة/ سهير صفوت عبد الجيد وآخرون (مصر) عن كتابهم المعنون: "نحو صياغة خطة شاملة لتنمية الشباب". والأستاذة الدكتورة/ هالة محمد لبيب عنبه (مصر) عن كتابها المعنون: "المشروعات الصغيرة للشباب: ما بعد عصر ريادة الأعمال". وقد تم تكريم الفائزين وتسليم الجوائز على هامش معرض القاهرة الدولي للكتاب في التاسع من فبراير 2017.

الناشر



المنظمة العربية للتنمية الإدارية
جامعة الدول العربية



مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية
المملكة العربية السعودية

المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال

تأليف

د. هالة محمد لبيب عنبة

أستاذ مساعد إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة القاهرة

2017



هذا الكتاب هو أحد الكتب الفائزة في «المسابقة العالمية لتأليف كتاب في مجال تنمية الشباب»، والتي تنظمها مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية، وكرسي الأمير نايف بن عبدالعزيز لتنمية الشباب، بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية).

الآراء المطروحة في هذا الكتاب لا تعبر بالضرورة عن توجهات «مؤسسة الأمير محمد بن فهد للتنمية الإنسانية» أو «كرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لتنمية الشباب» أو «المنظمة العربية للتنمية الإدارية»

© حقوق الطبع والنشر محفوظة 2017

عند أي اقتباس من هذا الكتاب يتعين الإشارة إلى المصدر والجائزة

إذا أردت أن تكون شاباً متميزاً

« فكيف تصبح مبدعاً ومبتكراً ؟
تعلم الريادة – الإبداع – الفكر الابتكاري

« وكيف تحل مشكلاتك؟
تعلم كيفية اتخاذ القرارات

« وكيف تحقق أرباحاً ؟
تعلم المخاطرة والبحث عن المزايا التنافسية

« وكيف تتجنب الفشل؟
تعلم من الآخرين وتقبل النصيحة وضع خطة أعمال جديدة

« وكيف تواجه المنافسة وتستمر؟
كن صاحب رؤية استراتيجية مصحوبة بتقييم وتطوير مستمرين

مقدمة تسهم ريادة الأعمال «Entrepreneurship» من خلال تميُّز منظمات الأعمال التي تتبنى مفهومها والباحثة عن مزايا تنافسية وحلول مبتكرة لمشكلاتها في مواجهة العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية للدول حيث تشجع الشباب على الإبداع والمخاطرة والنظر، نظرة عالمية للمجتمع المحلي. وتتنوع تصنيفات منشآت الأعمال طبقاً للحجم أو طبيعة النشاط أو الهدف. فقد تصنف المنظمات من حيث الحجم إلى منشآت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ومن حيث طبيعة النشاط التي يشترك الأفراد في أدائها لتحقيق هدفهم فتصنف إلى: منشآت صناعية أو تجارية أو استخراجية (زراعة أو تعدين) أو خدمة كالبنوك أو منشآت التأمين أو المستشفيات.... إلخ. أما من حيث الهدف الذي تسعى لتحقيقه المنشأة فهناك منشآت هادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح كالمنشآت الحكومية أو الخيرية.

ومهما كان شكل المنظمة فإن الإدارة هي الأداة التي تتحكم في تشغيل أيٍّ من هذه الأنواع بالطريقة التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح من خلال اتخاذ القرارات التي تمكن من القيام بالعملية الإدارية لوظائف المنظمة بكفاءة. وهذه القرارات تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وغيرها من الأنشطة التي لا غنى عنها لأي منظمة.

وبصفة عامة، لا تختلف أساسيات العملية الإدارية في كافة منظمات الأعمال، لكن هذا لا يمنع من انعكاس طبيعة أو حجم أو هدف المنظمة على أساليب وأدوات إدارتها، لذلك يتطلب تحديد هذه الانعكاسات دراسة السمات والخصائص المميزة لكل نوع منها حتى يمكن مراعاتها عند القيام بإدارتها. ويسعى هذا المؤلف إلى التعرف على طبيعة المشروعات الصغيرة، لتحديد القرارات المناسبة لإدارتها وذلك من منظور ريادة الأعمال التي تمثل التوجه الحديث لتحقيق التنمية المستدامة على كافة المستويات، بداية من مستوى المشروع الصغير وصاحبه رائد الأعمال الشاب وحتى مستوى الاقتصاد القومي. ويُنظر للمشروعات الصغيرة بعد عصر ريادة الأعمال نظرة أكثر انفتاحاً وتكاملاً، مما يتطلب منا الوقوف أولاً على معنى مفهوم ريادة الأعمال. ويتناول هذا الكتاب مدخلاً جديداً في دراسة جدوى المشروعات الصغيرة، لأنه لا يركز فقط على دراسة جدوى الفكرة، لكن يعطي اهتماماً خاصاً وأساسياً لما أطلقت عليه الكاتبة «جدوى البشر/ الإنسان». فوجود فكرة جيدة مع شخص "ليس له جدوى" بمعنى: أنه لا تتوافر لديه خصائص رائد الأعمال لن تحقق النتائج المرجوة منها. وخلال الأعوام الأخيرة ركزت المؤلفات على نشر هذا المفهوم لدى دارسي مقرر المشروعات الصغيرة بالتعليم المفتوح ودارسي مقرر ريادة الأعمال من طلاب الدكتوراه المهنية «DBA» بكلية التجارة جامعة القاهرة، ونأمل أن يساهم الكتاب في نشر هذا المفهوم بين الشباب.

لذا يسعى الكتاب لسد هذه الفجوة التي مازالت في حاجة للعديد من المؤلفات التي تتناول الموضوع من زوايا مختلفة لافتقار المكتبة العربية للكاتب المتخصصة الموجهة للشباب نحو الاستفادة من العلم وتطبيقه على أرض الواقع تطبيقاً عملياً يعتمد على التفكير الابتكاري والإبداع. فالمشروعات الصغيرة تُعد تخصصاً علمياً معترفاً به في العديد من الجامعات الأجنبية وتصدر عنه دوريات متخصصة.

أهداف الكتاب

يهدف الكتاب إلى تعريف الشباب بمفهوم ريادة الأعمال ومساعدتهم وتشجيعهم على إنشاء مشروعات صغيرة وإيجاد فرص عمل لهم ولغيرهم مما يساهم في حل بعض المشكلات التي تحد من التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي مقدمتها مشكلة البطالة وما ينتج عنها من تطرف نتيجة الفراغ وعدم إخراج طاقات الشباب في مسارها الصحيح. يُضاف إلى ذلك توجيه اهتمام هؤلاء الشباب نحو ضرورة الاستفادة من علوم الإدارة، والأساليب التكنولوجية الحديثة في تحسين أداء مشروعاتهم الصغيرة في ظل المتغيرات البيئية المحلية والدولية لزيادة فرص نجاحها. وفي النهاية يتعرف الشباب على القدرات والمهارات اللازمة لتوابعها فيمن يرغب منهم في إنشاء مشروع صغير ناجح، والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك بأسلوب يعتمد على الإبداع والتفكير الابتكاري المبني على أساس علمي سليم ممزوج بالتكليف العملي له.

أسلوب العرض (المدخل المستخدم)

يختلف أسلوب العرض في هذا الكتاب عن المؤلفين السابقين للكاتب في مجال المشروعات الصغيرة، حيث يعكس خبرة عشرين عاماً في التدريس لطلاب التعليم المفتوح والدراسات العليا والتدريب لمنتسبي الأسر المنتجة ومديري العديد من منظمات الأعمال، والتنمية البشرية لطلاب جامعة القاهرة في مجالات مرتبطة بالمشروعات الصغيرة وريادة الأعمال والتفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي. لذا أرادت المؤلفة - نتيجة لخبرتها الطويلة في المجال - أن تضع الكثير من التفاصيل الإرشادية التي زادت من حجم الكتاب، وذلك بهدف جعله مرجعاً ودليلاً شاملاً. وستراعي الكاتبة التبسيط - قدر المستطاع - مع تبنيها لمدخل جديد يمزج بين عرض المبادئ والأساليب العلمية النظرية، بالإضافة للخبرة العملية في تطبيق بعض هذه المبادئ، مما سيمكن من الوصول بشكل أفضل لتحقيق الهدف الأكبر، وهو زيادة المعرفة بمفهوم ريادة الأعمال وتحفيز الشباب نحو إنشاء مشروعات صغيرة تزداد احتمالات نجاحها من خلال تبني نهج الناجحين في مجال الريادة وتفادي الأخطاء التي وقعوا فيها قبل الوصول للنجاح. لذلك سيتم عرض مراحل عملية ريادة الأعمال خطوة بخطوة ممثلة في دورة حياة المشروع الصغير في الباب الثاني، لتكون دليلاً لمن يرون في أنفسهم سمات الريادة. ويتضمن الكتاب أمثلة واقعية وتدريبية لعملية لتنمية القدرة البحثية والارتباط بالواقع العملي. وبعض التدريبات خاصة بدول أو شركات أو رواد أعمال أجنبية للتعرف على أساليب التفكير عالمياً ثم اتخاذ القرارات بشكل محلي عملاً بالعبارة الشهيرة «Think Globally and Act Locally» أي: (فكر محلياً وتصرف عالمياً). كما سيتم عرض العديد من المصطلحات باللغتين العربية والإنجليزية للتعرف عليها واستخدامها عند البحث في هذا الموضوع، الذي تتوافر معظم المعلومات عنه باللغة الإنجليزية.

الفئات المستفيدة من الكتاب

يفيد الكتاب كل من يُعاني من البطالة أو يرغب في العمل الحر وتحقيق الاستقلالية من الشباب الراغب في التعرف على موضوع ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة بهدف

إنشاء مشروع صغير، أو القائمين بالفعل بإدارة مشروعات صغيرة ويرغبون في صقل

خبراتهم العملية بالمعرفة والعلم. كما يفيد دارسي هذا الموضوع والباحثين فيه على كافة المستويات، هذا بالإضافة للجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة التي ترغب في توفير مادة علمية تساهم في إعداد برامج التدريب المعدة لمساعدة وتأهيل هؤلاء الشباب ليصبحوا رواداً للأعمال.

الإطار العام للكتاب

« الباب الأول : ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

الفصل الأول : ريادة الأعمال

الفصل الثاني : المشروعات الصغيرة وعلاقتها بريادة الأعمال

« الباب الثاني : مراحل عملية ريادة الأعمال «دورة حياة المشروع الصغير»

الفصل الثالث : رائد الأعمال.

الفصل الرابع : توليد الفكرة ودراستها.

الفصل الخامس : خطة الأعمال.

الفصل الثامن : تقييم وتطوير المشروع الصغير.

الفصل التاسع : الأعمال الإلكترونية الصغيرة ووسائل التواصل الاجتماعي.

يوضح الشكل التالي خريطة تمثل هذه الفصول التسعة، مُعبّرًا عنها في شكل تساؤلات نجيب عن كل سؤال منها في فصل مستقل. وتدرج هذه الفصول تحت موضوعين أساسيين يتم عرضهما في بابين، يتناول الباب الأول مفاهيم عامة تتعلق بمفهوم ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة وأهميتهما والعلاقة بينهما، أمّا الباب الثاني فسيتناول مراحل عملية ريادة الأعمال (مراحل دورة حياة المشروع الصغير) من وجهة نظر المؤلف التي ترى أن توافر رائد الأعمال يمثل أولى خطوات الريادة وليس مجرد توافر فكرة المشروع، لذلك ستمثل أولى مراحل هذه الدورة -على ضوء المدخل المستخدم في الكتاب- في رائد الأعمال ثم يلي ذلك الخطوات المتعارف عليها. وعلى الرغم الفارق الكبير بين حجمي البابين الأول والثاني، إلا أن المؤلف فضل أن يضم الباب الثاني كل ما يتعلق بدورة حياة المشروع الصغير كاملة، بداية من مُولد فكرته (رائد الأعمال) وتقييم الفكرة نفسها ثم التخطيط لتحويلها لمشروع، وتجهيزه ثم تشغيله وإدارته وأخيرًا تقييمه

وتطويره من خلال الاستفادة من أحدث إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال الأعمال الإلكترونية والمحمولة.

خريطة الإطار العام لموضوعات الكتاب

الفصل الأول

هل تعلم ما المقصود بريادة الأعمال، وما أهميتها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الثاني

ما المقصود بالمشروعات الصغيرة، وعلاقتها بريادة الأعمال؟

الفصل الثالث

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير) هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الرابع

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها لنموذج أعمال CANVAS). هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الخامس

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة لها (خطة الأعمال)؟

الفصل السادس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل التاسع

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي؟

فهرس المحتويات

صفحة	موضوع
هـ	مقدمة الكتاب
1	الباب الأول: ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة
3	مقدمة
5	الفصل الأول: ريادة الأعمال
7	مقدمة
8	1. مفهوم ريادة الأعمال
8	2. أهمية ريادة الأعمال للاقتصاد القومي ومنظمات الأعمال
10	3. العوامل المؤثرة في تطور ونمو ريادة الأعمال
10	4. أنواع ريادة الأعمال
13	5. هل ثقافة مجتمعنا مشجعة على ريادة الأعمال؟
15	الفصل الثاني: المشروعات الصغيرة وعلاقتها بريادة الأعمال
17	مقدمة
18	1. علاقة المشروعات الصغيرة بريادة الأعمال
19	2. أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد القومي
20	3. مفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة
23	4. المشروعات الصغيرة والإبداع
29	5. الفرق بين المشروعات الصغيرة والأحجام الأخرى من المشروعات
31	6. خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة
32	7. مجالات عمل المشروعات الصغيرة
33	8. الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة
39	9. المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة
41	10. العوامل المؤدية لنجاح وفشل المشروعات الصغيرة
43	11. نموذج مقترح لمستقبل المشروعات الصغيرة
47	الباب الثاني: مراحل عملية ريادة الأعمال "دورة حياة المشروع الصغير"
49	مقدمة
51	الفصل الثالث: رائد الأعمال
53	مقدمة
54	1. تعريف رائد الأعمال
55	2. كيفية خلق رائد الأعمال (هل يولد أم يصنع؟)
56	3. المدارس التي تناولت صفات رائد الأعمال

صفحة	موضوع
59	4. أهم خصائص رائد الأعمال
61	5. الابتكار كأحد سمات رائد الأعمال
65	6. دوافع رائد الأعمال لإنشاء مشروع صغير
66	7. أنواع رواد الأعمال
67	8. أمثلة لرواد أعمال ناجحين
69	9. المرأة وريادة الأعمال
72	10. المعوقات والمشاكل التي تواجه رائد الأعمال
72	11. مدى توافق فكر العمل الحر بين طلاب الجامعات
79	الفصل الرابع: توليد الفكرة ودراسة جدواها
81	مقدمة
82	1. الفشل أحد طرق الوصول لفكرة ناجحة
82	2. تنمية القدرة على توليد أفكار إبداعية
83	أولاً: أساليب التفكير الإبداعي
89	ثانياً: مراجعة مجالات اقتراح أفكار للأعمال
90	ثالثاً: الاستفادة من خبرات ونصائح السابقين
92	3. دراسة جدوى الفكرة
98	4. آلية اتخاذ قرار بتنفيذ فكرة المشروع الصغير
103	الفصل الخامس: خطة الأعمال
105	مقدمة
106	1. اتخاذ القرارات – المفهوم والمراحل
108	2. خطة الأعمال
109	أ. تعريف وأهمية خطة الأعمال
110	ب. أنواع خطط الأعمال
112	ج. أدوات مساعدة لإعداد خطة الأعمال
114	د. مكونات خطة الأعمال والقرارات المتعلقة بها
115	أولاً: مجموعة القرارات التي ترسم الخطوط العريضة للمشروع
115	• هدف المشروع
118	• رسالة المشروع: مفهومها وكيفية صياغتها؟
120	• مفهوم بطاقة هوية المشروع؟
121	• تحديد مفاتيح النجاح في مجال عمل المشروع
121	ثانياً: مجموعة القرارات التي تُعرّف المشروع
122	• اختيار الأسلوب المناسب للمشروع
123	« شراء مشروع صغير قائم

صفحة	موضوع
124	1. دراسة أسباب بيع المشروع
125	2. تقدير القوة الإيرادية للمشروع.
125	3. تقدير القيمة السوقية المتوقعة للمشروع.
126	4. تقييم المشروع.
128	« إنشاء مشروع صغير جديد.
128	« الحصول على حق امتياز.
128	1. النشأة والتطور.
129	2. مفهوم حق الامتياز.
129	3. شروط والتزامات نظام حق الامتياز.
131	4. أهمية الجوانب القانونية في حق الامتياز.
131	5. مزايا وعيوب حق الامتياز.
132	6. أهم مجالات عمل حقوق الامتياز.
132	7. دخول نظام حق الامتياز ووضعه في مصر.
133	« العمل من المنزل كمتعاقد مستقل.
135	« الالتحاق بحاضنة أعمال.
137	« الأعمال الإلكترونية الصغيرة.
138	• اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع.
141	• تحديد الموقع المناسب للمشروع.
142	« هل يمثل الموقع أحد مفاتيح نجاح مشروعك؟
142	« ماهي المواصفات الواجب توافرها في الموقع المميز؟
143	« ما قيمة الإيجار الذي يمكن دفعه؟
143	« هل الموقع المقترح مناسب للأغراض المخططة له؟
144	« تأثير طبيعة المشروع على قرار اختيار الموقع.
144	1. مستويات الاختيار.
144	2. بدائل الاختيار.
145	3. معايير الاختيار.
146	ثالثاً: مجموعة القرارات المتعلقة بخدمات ومنتجات المشروع.
147	• قرار اختيار نظام الإنتاج.
148	« نظام الإنتاج المستمر.
148	« نظام الإنتاج المتقطع.
150	رابعاً: مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد الأسواق المستهدفة.
153	• أين ستسوق؟

صفحة	موضوع
153	• لمن ستسوق؟
154	• ماذا ستسوق؟
155	• مع من ستتنافس؟
158	• في أي بيئة أعمال (صناعة) ستتعامل؟
159	• تجزئة السوق.
160	• اختيار الأسواق المستهدفة وتقدير حجم الطلب بها.
162	• تحديد المكانة/الوضع في السوق.
163	خامساً: مجموعة القرارات المتعلقة بالموقع الإلكتروني للمشروع.
163	سادساً: مجموعة القرارات المتعلقة باختيار استراتيجيات الأعمال وتنفيذها.
164	• استراتيجية التسويق الموحد (عدم التمييز).
164	• استراتيجية التسويق المركز (قطاع واحد).
165	• استراتيجية التسويق المتنوع (قطاعات متباينة).
166	سابعاً: مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد فريق العمل.
167	ثامناً: مجموعة القرارات المتعلقة بالخطة المالية.
168	• الموازنة التقديرية.
169	• هيكل التمويل.
171	• شراء أو تأجير الأصول الثابتة محلياً وخارجياً
177	الفصل السادس: مرحلة الإنشاء والتجهيز.
179	مقدمة
180	1. استخراج التصاريح والموافقات.
182	2. الحصول على التمويل والمساعدات من الجهات المعنية.
182	3. اختيار الموقع المناسب للمشروع.
183	4. تجهيز موقع المشروع.
185	5. توفير العمالة المطلوبة.
186	6. بناء الهيكل التنظيمي
188	7. تصميم نظم الأجور والحوافز.
188	• المرتب "الأجر النقدي".
188	• الحوافز.
188	« الحوافز المادية.
188	« الحوافز المعنوية والاجتماعية.
189	8. الاختيار والتعيين.
191	9. توفير مستلزمات التشغيل.
192	10. التجهيز لافتتاح المشروع

صفحة	موضوع
195	الفصل السابع: تشغيل وإدارة المشروع الصغير.
197	مقدمة
198	1. الفرق بين رائد الأعمال والمدير
199	2. مفهوم الإدارة
199	أولاً: إدارة الموارد البشرية
202	• التدريب وتنمية الكفاءات
202	« أهداف التدريب
203	• تقييم الأداء
204	• أنشطة مرتبطة بتغيير الوضع الوظيفي
204	« الترقية
204	« التقاعد
205	ثانياً: إدارة التسويق
205	• مفهوم التسويق
206	• الفكر التسويقي وتطور فلسفته
210	• إدارة برنامج التسويق
210	« المنتجات
212	« التسعير
212	« الترويج
213	« التوزيع
214	ثالثاً: إدارة الإنتاج
215	• الجدولة والتحميل
216	• إدارة الجودة
217	رابعاً: إدارة المشتريات والمخازن
218	• تأثير خصائص المشروعات الصغيرة على وظيفة "الشراء"
219	• طرق وإجراءات الشراء
222	• تحديد المواصفات
222	خامساً: الإدارة المالية
223	• موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي للمشروع
225	• بعض الوظائف المالية
225	« التخطيط المالي
226	« الرقابة والتحليل المالي
226	• بعض النسب المالية الأساسية للتحليل المالي

صفحة	موضوع
226	« نسب مالية لقياس الربحية
226	« نسب مالية لقياس السيولة
227	« نسب مالية لقياس استخدام الأصول
227	« نسب تمويل الخصوم وتغطية الاستحقاقات
227	• نصائح يجب مراعاتها عند استخدام النسب المالية
228	• أهم المعارف الواجب أن يلم بها المدير المالي
228	• أهمية "المحاسبة" للمشروع الصغير
229	• اختيار طريقة "المحاسبة"
229	• اختيار طريقة تسجيل المعاملات المالية
231	الفصل الثامن: تقييم وتطوير المشروع الصغير
233	مقدمة
234	1. خطوات عملية الرقابة
235	2. تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه
235	• وظائف الإدارة
238	• وظائف المشروع
247	3. استراتيجيات تطوير المشروع
247	• استراتيجيات تنمية الأسواق المستهدفة
248	« مصفوفة بدائل استراتيجية التوسع
248	« استراتيجيات نمو الشركة بالتكامل مع الغير
249	« البدائل الاستراتيجية لنمو الشركة عن طريق تنويع مزيج مُنتجاتها أو أنشطتها (مثال شركة مقاولات)
251	4. تدريب فريق العمل كأساس للتطوير
253	الفصل التاسع: الأعمال الإلكترونية الصغيرة ووسائل التواصل الاجتماعي
255	مقدمة
256	1. انعكاس التطورات التكنولوجية على مكان العمل.
256	2. أوجه الاستفادة من التكنولوجيا في عالم الأعمال الصغيرة
257	أولاً: تطبيقات الحاسب الآلي
258	ثانياً: تطبيقات الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي
259	• مفهوم الأعمال الإلكترونية الصغيرة
261	• التجارة والتسويق الإلكتروني
263	• خطوات إنشاء مشروع إلكتروني صغير
278	• بعض المفاهيم الحديثة في عالم التسويق الإلكتروني
278	« المنتج الإلكتروني

صفحة	موضوع
278	« الترويج الإلكتروني
279	« التسويق الفيروسي Viral Marketing
280	« التسويق عبر السحابة Cloud Marketing
281	« التسويق بالمحتوى Content Marketing
281	« التسويق بمحركات البحث Search Engine Marketing
281	« التسويق المبتكر/غير التقليدي Guerilla Marketing
283	• استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الأعمال الصغيرة
283	« مفهوم شبكات التواصل الاجتماعي
284	« الترويج وشبكات التواصل الاجتماعي
285	« استفادة المشروعات الصغيرة من شبكات التواصل الاجتماعي
286	« أشهر وسائل التواصل الاجتماعي
286	أ. التسويق باستخدام الفيسبوك Facebook Marketing
287	ب. التسويق باستخدام اليوتيوب YouTube Marketing
288	ج. التسويق بالمنتديات Blog Marketing
288	د. التسويق باستخدام التويتر Tweeter Marketing
289	ثالثاً: تطبيقات المحمول
290	• التطورات المستقبلية في عالم الأعمال المحمولة
291	• التسويق المحمول
293	• أخلاقيات الأعمال المحمولة
294	• توصيف السوق الإلكتروني (الإنترنت، شبكات التواصل الاجتماعي، المحمول)
294	« ملامح السوق الإلكتروني العالمي
295	« ملامح السوق الإلكتروني العربي
296	« ملامح السوق الإلكتروني المصري
297	3. الخلاصة: وصفة نجاح
301	قائمة المراجع



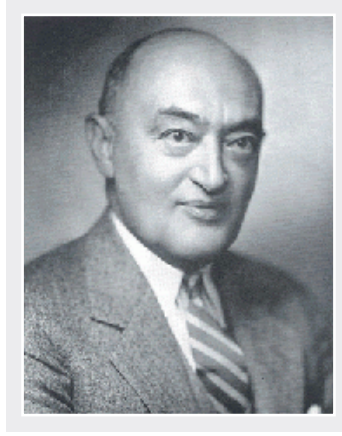
01

الباب الأول

ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال

أبو ريادة الأعمال
 جوزيف شامبيتر- 1930
 Father's Of Entrepreneurship
 Joseph Schumpeter in the 1930s



1934

ينظر جوزيف شامبيتر (1883- 1950) إلى ريادة الأعمال كتركيبة جديدة تتضمن عمل أشياء جديدة تمامًا أو عمل الأشياء المعتادة لكن بطريقة جديدة. وقد تتمثل هذه التركيبة في تقديم سلعة جديدة أو طريقة جديدة للإنتاج أو فتح أسواق جديدة أو مصدر جديد للإمداد أو منظمة جديدة. فرائد الأعمال باختصار يكسر المألوف.

ويُعرف رائد الأعمال بأنه
 «ذلك الشخص الراغب في والقادر على
 تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى إبداع ناجح».

مقدمة

يُعرّفُ البابُ الأولُ القارئَ المفاهيمَ الأساسيةَ لريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة بأسلوب نظري نسبياً مقارنةً بالباب الثاني الذي يتسم بالطابع العملي التطبيقي. ويضم هذا الباب فصلين أساسيين يهدف أولهما إلى التعرف أكثر على مفهوم - أو كما تنظر إليه المؤلفة كـ فلسفة - ريادة الأعمال نظراً لأهميته التي أدركتها العديد من دول العالم المتقدم مبكراً وجعلته نهج حياة. فبالنسبة للمجتمعات، تسهم الريادة في رفع مستوى المعيشة نتيجة المساهمة في خفض معدل البطالة وزيادة الإنتاج وإيجاد فرص عمل حقيقية. أمّا على مستوى منظمات الأعمال، تساهم الريادة في تحقيق أرباح نتيجة التواجد في السوق واستغلال الفرص الاستغلال الأمثل، بالإضافة إلى القدرة - أحياناً - على منافسة المحتكرين نتيجة الابتكار والإبداع. ونظراً لأن المشروعات الصغيرة تمثل مجالاً حيويًا لتطبيق مفهوم ريادة الأعمال، لدرجة أن البعض يعتقد أن ريادة الأعمال تعني المشروعات الصغيرة فقط، لذلك يخصص الفصل الثاني لتوضيح هذه العلاقة وتناول مفهوم المشروعات الصغيرة.



الفصل الأول ريادة الأعمال

هل تعلم ما المقصود بريادة الأعمال، وما أهميتها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المقصود بالمشاريع الصغيرة، وعلاقتها بريادة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

«ريادة الأعمال تساهم في تقدم الأمم»

تُعرّف عملية ريادة الأعمال بأنها «استكشاف الفرص المتاحة في السوق وترتيب الموارد اللازمة للاستفادة منها لتحقيق مكاسب على المدى الطويل». وتساهم ريادة الأعمال في نجاح ونمو منظمات الأعمال مما يكون له أثر كبير في إيجاد فرص عمل وإضافة قيمة للناتج القومي.

ويتناول الفصلُ بعضَ تعريفات الباحثين لمفهوم ريادة الأعمال للتعرف على أهم سماتها، بالإضافة إلى أهميتها لكل من المجتمع ومنظمات الأعمال. وسيتم عرض تقسيمات ريادة الأعمال طبقاً لوجهات النظر المختلفة إليها، مع توضيح الفرق بينها وبين مصطلحات أخرى مثل «Entrepreneurship» وينتهي الفصل بتوضيح بعض المفاهيم الخاطئة عن ريادة الأعمال لتوضيح الصورة الذهنية الشائعة عنها وتعريف القارئ بنظرة المجتمع لها، وكيف أن المجتمع لا يشجع على الاهتمام بتطبيق هذا المفهوم باحتضان رائد الأعمال منذ ولادته، وذلك بغرض دفع القراء للمساهمة في تغيير هذه الصورة والمشاركة في زيادة الوعي بهذا المفهوم.

1. مفهوم ريادة الأعمال :

«عملية إيجاد شئ مبدع أو مبتكر ذي قيمة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة في ظل ظروف المخاطرة سواء لمنظمة قائمة أو جديدة»

ينظر لريادة الأعمال باعتبارها مصدراً رئيساً للنمو الاقتصادي وتحقيق التنافسية الاقتصادية، وتوفير الوظائف وتحسين المنفعة الاجتماعية.

وتتعدد تعريفات مفهوم ريادة الأعمال، حيث يعرفها «Drucker 1985» بأنها «فن ابتكار طرق

لتحويل الموارد الموجودة بقدرات إنتاجية جديدة»، بينما يشير إليها «Curry 2012» بأنها «عملية إيجاد شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، وذلك بافتراض تحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية في مقابل المحفزات والدوافع الناتجة عن الرضاء الشخصي والمالي والاستقلالية».

وأخيراً يُعرّفها مجموعة من الكتاب «Davey, Plewa & Struwig 2011» بأنها «التفكير والعملية التي تتم لإيجاد وتطوير أنشطة اقتصادية من خلال المزج بين تحمل المخاطر والابتكار و/أو الإبداع في ظل إدارة سليمة سواء لمنظمة قائمة أو جديدة».

ومن الواضح أن هذا المفهوم نال الاهتمام العلمي الكافي في البحوث والدراسات منذ تعريف (دركر) له، حيث تحوّل من مجرد فن إلى أن أصبح عملية مبنية على تفكير. وقد اتفق جميع الكتاب على أنه مفهوم يسعى للابتكار وإيجاد شيء جديد. وعلى ضوء التعريفات السابقة لريادة الأعمال وغيرها، يلاحظ أن تعريف ريادة الأعمال لا بد أن يتضمن الكلمات التالية:

- عملية
- الإبداع والابتكار (شيء جديد)
- مخاطر.
- القيمة
- الموارد
- منظمة قائمة
- منظمة جديدة.

على ضوء هذه الكلمات وضعت المؤلفة تعريفاً لريادة الأعمال بأنها «عملية إيجاد شيء مبدع أو مبتكر ذي قيمة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة في ظل ظروف المخاطرة سواء لمنظمه قائمة أو جديدة».

2. أهمية ريادة الأعمال للاقتصاد القومي ومنظمات الأعمال :

في ظل التغيرات المحلية والعالمية، ظهرت الحاجة لمفهوم جديد يُمكن منظمات الأعمال بشكل عام والأفراد بشكل خاص من تحقيق الريادة في مجالات أعمالهم الحالية والمستقبلية خاصة مع تزايد الحاجة لتوفير وظائف جديدة. وقد ساهم مفهوم ريادة الأعمال في تحسين النمو الاقتصادي وتطوير القدرات البشرية وتحقيق العديد من المزايا الاجتماعية والمجتمعية نظراً

لارتباطه بالتنمية المستدامة. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تحسين السلوكيات والممارسات والأنشطة التي تحقق مفهوم ريادة الأعمال بما يساهم في نشر روح المبادرة والريادة في مختلف التخصصات والمجالات. وهو الأمر الذي أظهر أهمية إضافة كلمة الريادة للعديد من المفاهيم التقليدية للتعبير عن السعي نحو هذه السلوكيات. ويسود - في الوقت الحالي - اعتقاد بأن الأفراد الذين لديهم مهارات وقدرات يمكنهم تحقيق منافع متميزة على كافة المستويات الاجتماعية. وتساهم ريادة الأعمال بمجموعة من المنافع التي تظهر أهميتها، والتي من أهمها:

« تحقيق الثروة من خلال توفير منتجات متميزة لتلبية الحاجات المتقدمة للعملاء، مما يؤدي لتوسع ونمو منظمات الأعمال وتطوير المناطق التي تتواجد فيها، ومن ثم تحقيق تنمية متوازنة في كافة أنحاء البلاد بما يساهم في حل مشكلة عدم التوازن الإقليمي بين أقاليم الدولة الواحدة.

« إيجاد أعمال وأنشطة اقتصادية جديدة توفر فرص عمل لتقليل البطالة وإيجاد أسواق جديدة.

« تحسين الدخل القومي وحجم الصادرات من خلال ارتفاع معدل النمو الاقتصادي.

« الاستخدام الفعال لعوامل رأس المال (الأرض - المال - الآلات) باستثمار الإمكانيات الريادية في المجتمع.

« الاهتمام بالبيئة بالمحافظة والتحفيز على أفضل المهارات الريادية.

« تحقيق رضا وولاء العميل من خلال امتلاك المرونة الاستراتيجية اللازمة وتشجيع الابتكار.

« تحسين سمعة الأعمال من خلال الاستقامة والمسؤولية.

« محرك ودافع أساسي لتغيير ثقافة المجتمع للأفضل من خلال تغيير ثقافة الأعمال نفسها.

« رفع مستوى جودة الحياة وتعظيم الموارد.

« بداية الطريق لصناعات جديدة على المستوى القومي.

وقد وضع (Andersén et al. 2015) نموذجاً للأعمال يُعد مدخلاً لريادة الأعمال حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation EO) وبين أداء المشروع مما يوضح أهمية هذا التوجه كعنصر مؤثر في نجاح منظمات الأعمال التي يجب عليها توجيه أنشطتها نحو مجالات التفوق الريادي لديها التي تمثل فرصاً للنجاح والبعث عن المجالات التي لا تعتبر رائدة فيها.

3. العوامل المؤثرة في تطور ونمو ريادة الأعمال:

يتطلب تطور ونمو فكر ريادة الأعمال في المجتمع توافر منظومة متكاملة تتمثل في العناصر التالية:



4. أنواع ريادة الأعمال:

يمكن تطبيق مفهوم ريادة الأعمال على المجتمعات والمنظمات بكافة أشكالها وأحجامها وأهدافها، فهو أسلوب تفكير يعتمد على الإبداع في حل المشكلات واقتناص الفرص. لذلك من الممكن تصنيف أنواع ريادة الأعمال طبقاً لوجهة نظر الباحثين إليها، إلى خمسة تصنيفات هي:

- **التصنيف حسب مجال التطبيق:** على ضوء نظرة البعض للتوجه الريادي (EO) باعتباره حلاً لمشكلات العديد من المجالات التقليدية في الحياة كالتعليم والاقتصاد والإدارة وغيرها، تم إضافة كلمة الريادة للعديد من المصطلحات التقليدية لتعبّر عن هذا التوجه الجديد الذي ستردد مجالات تطبيقه. وفيما يلي أمثلة لبعض هذه المجالات في شكلها الجديد:

« **التعليم بريادة الأعمال:** ظهر مفهوم التعليم الريادي «Entrepreneurial Education» ليتناسب مع زيادة الاهتمام بنشر مفهوم ريادة الأعمال، الذي جذب انتباه الكثيرين حول العالم خلال العقد الماضي ومنهم (Davey, et. la, 2011).

« **ريادة الأعمال والتنمية المستدامة Entrepreneurship and Sustainable Development**

« **المرأة وريادة الأعمال Women Entrepreneurship**

« **ريادة الأعمال العائلية Family Entrepreneurship**

« **ريادة الأعمال بالفريق Team Entrepreneurship**

« **التسويق الريادي (Entrepreneurial Marketing EM)**

- التصنيف حسب وضع المنظمة: جرى الاعتقاد بارتباط مصطلح ريادة الأعمال بالمنظمات الجديدة فقط، على الرغم من أنه حتى بعد إنشاء المشروع يظل في حاجة للإبداع الريادي لحماية حصته السوقية والحياة في السوق لأطول وقت. لذلك ظهر مصطلح ريادة الأعمال الداخلية Intrapreneurship ليعبر عن ارتباط عملية الريادة بمنظمة قائمة. ويركز هذا النوع من الريادة على تشجيع الموظفين الذين يعملون في منظمة قائمة ويحملون صفات الريادة على الإبداع. ومن أمثلة هذا النوع تشجيع المهندسين المتفوقين على توليد فكرة جديدة وتحويلها لمنتجات جديدة وبالتالي تجني المنظمة ثمار وجود هؤلاء المتميزين بين موظفيها.

- التصنيف حسب أحجام المشروعات: ريادة الأعمال ضرورية لمنظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها، فرائد الأعمال هو الذي يملك الفكرة الأساسية ويسعى لتقديم شيء مختلف للسوق. لذلك تصنف الريادة إلى ريادة أعمال المشروعات الصغيرة Small Business Entrepreneurship، وريادة أعمال المشروعات الكبيرة. وظهر النوع الأول نتيجة لارتباطه بتشجيع رواد الأعمال على البدء في مشروعات مبتكرة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية - على سبيل المثال - يوجد 5.7 مليون مشروعاً صغيراً يمثلون 99.7% من إجمالي الشركات الأمريكية ويوفرون 50% من فرص العمل لغير العاملين في القطاع الحكومي في مجالات مثل متاجر التجزئة ووكالات السفر، والاستشارات وغيرها. لكن هذا لم يمنع من ارتباط ريادة الأعمال بالمشروعات الكبيرة Large Company Entrepreneurship التي تتميز بدورة حياة طويلة يتطلب نموها استدامة عملية الإبداع بها لتقديم منتجات جديدة لمواجهة العديد من العوامل مثل: تغير أذواق العملاء والتطورات التكنولوجية وظهور المنافسين الجدد وغيرها. وتمثل هذه العوامل ضغطاً على استمرار هذه المنظمات، لذلك جاء تطوير مفهوم ريادة الأعمال الداخلية، ليصبح أكثر تنظيمًا ويتحول في شكل ريادة للشركة Corporate entrepreneurship. وتم مواجهة تحدي إبداع وبقاء الشركة في صدارة المنافسة من خلال العديد من الأساليب المبتكرة كالمسابقات المحفزة، أو منح الموظفين نسبة من وقت العمل للمشروعات الابتكارية للحصول على أفكار منتجات جديدة مميزة يتم تنفيذها بالفعل بما يضيف قيمة للشركة. وهذا ما فعلته شركة جوجل Google على سبيل المثال عندما منحت موظفيها 20% من وقت العمل للابتكار، وبالفعل جنت منتجات منها على سبيل المثال منتجها الشهير Gmail. بل إن كثيراً من الشركات الكبيرة قررت أن تتبنى رواد الأعمال المبدعين من خارج الشركة وتقدم لهم مسابقات مغرية أو برامج لتمويلهم واحتضانهم مثل شركات «مايكروسوفت» و«أمازون» و«ديل» وغيرهم حتى تغذي نموها وتقدمها في الأسواق. ويطلق (Casnocha 2011) على هذا النوع من الريادة مسمى ريادة أعمال المشروعات القابلة للبدء على نطاق كبير Scalable Startup Entrepreneurship، وكمثال على هذا النوع ما يتم في القرى التكنولوجية بوادي السليكون Silicon Valley أو نيو يورك أو شنجهاى أو بنجالور وغيرها من علاقات بين رواد الأعمال المميزين وبين المستثمرين المغامرين. ففي هذا النوع من الريادة يعلم

رائد الأعمال وهو يؤسس مشروعه أن رؤيته قد تُغيّر العالم من خلال فكرة قد تبدو مجنونة لدرجة لا تجذب إليها إلا المستثمرين المولعين بمثل هذه النوعية من الأفكار. فهؤلاء المستثمرون يبحثون من بين نماذج الأعمال التي يقدمها هؤلاء الرواد عن النموذج الأكثر قدرة على تحقيق السمعة والحجم. وبمجرد العثور على هذا النموذج يبدأ المستثمرون في التركيز على توفير الاستثمار اللازم له حتى ولو تم الاعتماد على أكثر من مصدر للتمويل، ومن هنا جاء مسمى هذا النوع من الريادة. ورغم أن هذه النوعية من الرواد تمثل نسبة قليلة من رواد الأعمال ولكن نتيجة للعوائد المتوقعة تحقيقها من أفكارهم، فإنهم يجذبون كل رؤوس الأموال المخاطرة. ومن أشهر الرواد في هذا المجال صابر باهيتا الذي باع فكرة بريد «هوت ميل» لشركة «مايكروسوفت» بـ 400 مليون دولار، ولم تدفع الشركة هذا المبلغ إلا لإيمانها بأن الفكرة ستحقق للشركة أرباحاً تفوق ما دفعته لرائد الأعمال.

التصنيف حسب هدف المشروع: تصنف الريادة إلى ريادة أعمال تجارية Commercial entrepreneurship وذلك بالنسبة للمشروعات الهادفة للربح. أما إذا سعت المنظمة لتحقيق أهداف اجتماعية - بالإضافة للربح- يُطلق عليها مسمى ريادة الأعمال الاجتماعية Social entrepreneurship. والنوع الأول هو الريادة المتعارف عليها، لكن مؤخراً توجهت أنظار منظمات الأعمال نحو المسؤولية الاجتماعية، ولا يعني ذلك أنها ستتحول لتصبح منظمات غير هادفة للربح، إنما سيركز إبداعها على وضع استراتيجيات ريادية تحقق لها استدامة مالية مع تحقيق أغراض اجتماعية. وإلى الآن لم يتم توصيف حدود هذا النوع من الريادة حيث تتعدد أمثله. ولتقريب فكرة هذا النوع من الريادة نذكر على سبيل المثال قيام شركة «بيبسي» للمشروبات الغازية بدعم الرياضة من خلال رعايتها لدوري المدارس، كما تقوم بعض الشركات بعقد دورات تدريبية مجانية مثلاً أو المشاركة بفعاليات تتعلق بالبيئة والصحة. فهي شركات تعمل في السوق وتهدف للربح لكنها تهدف أيضاً لتحقيق عوائد اجتماعية غير اقتصادية. ومثال آخر يوضح مدى تنوع هذا النوع من الريادة فكرة مشروع إحدى رائدات الأعمال الصغيرة واسمها بيريهان أبو زيد خريجة كلية الفنون الجميلة، ويتضمن مشروعها تصميم وإنتاج أقمشة مميزة مُصنعة يدوياً بمقابل بالاستعانة بعاملات من المناطق العشوائية والفقيرة تقوم بتدريبهن على الأداء المتميز وسلوكيات الأعمال مقابل أجر، وهي بذلك تحقق ربحاً من منتجاتها وفي نفس الوقت تساعد هؤلاء السيدات على التعليم الحر في المتميز وإيجاد فرص عمل لهن. كما تقدم خدمة التدريب بمقابل للجمعيات غير الهادفة للربح أو لمنظمات التنمية المجتمعية. ويعتبر رواد الأعمال الاجتماعيين مبدعين أيضاً لأنهم يركزون على إيجاد سلع وخدمات تشبع حاجات أو تحل مشكلات اجتماعية، بهدف جعل العالم مكاناً أفضل وليس بهدف تحقيق حصة سوقية أو ثراء للمؤسسين.

التصنيف حسب مستوى الابتكار: يمكن حصر ثلاثة أنواع من الريادة طبقاً لمستوى ابتكار رائد الأعمال وهي:

« ريادة ابتكاره بحتة: يقوم رائد الأعمال بتحويل فكرته الجديدة إلى منتج جديد ويبني عملاً جديداً في عالم الأعمال، وهو ما يتطلب قدراً كبيراً من الإبداع والقدرة على رؤية متطلبات هذا التحويل. ومن أمثلة هذا النوع من الريادة ما قام به ستيفين جوبز مؤسس شركة «آبل» وبيل جيتس مؤسس شركة «ميكروسوفت».

« ريادة ابتكارية مستوحاة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة: هنا يتمثل مستوى ابتكار رائد الأعمال على توظيف تكنولوجيا مطورة بالفعل ولكن لأغراض تخصصه في أعمال ومجالات أخرى مختلفة.

« ريادة ملكية الأعمال الابتكارية للغير: يعد أقل أنواع الإبداع أو الريادة، حيث إن الشخص المبادر هنا يشتري أو يملك عملاً أو مؤسسة قائمة دون وضع أي خطط لتغيير الوضع القائم، والحاجة للإبداع والابتكار أقل في هذا الوضع وتتمثل ريادة هذا الشخص في تحمل المخاطر المالية والشخصية واقتناص الفرص قبل الآخرين.

5. هل ثقافة مجتمعنا تشجع على ريادة الأعمال؟

ريادة الأعمال مفهوم إيجابي يسعى لبناء المجتمعات بشكل جديد ومبدع، لكن للأسف هناك العديد من المفاهيم الخاطئة الشائعة التي تتسم بها ثقافتنا لحد كبير ونتناقلها، لا تحفز على الريادة والإبداع والمخاطرة منها ما يلي:

« النظام التعليمي يعلمك كيف تحقق النجاح في الامتحان من خلال حفظ قوالب ثابتة من الأسئلة بدلاً من التركيز على تعليمك التفكير المنطقي في كيفية تطبيق والاستفادة من المعرفة المكتسبة.

« عائلتك تريد منك العثور على وظيفة مضمونة وسريعة.

« الشراكة غير مستحبة ولا تثق إلا في نفسك.

« البداية صعبة والاستمرار أصعب.

« الفشل ليس مقبولاً ثقافياً، لأننا دائماً ناجحون.

« الفشل في مجال ما يعني هجره والبحث عن مجال آخر، على الرغم من أن المحاولات التالية في نفس المجال ستقلل احتمالات الفشل فيه نتيجة التعلم من الدروس المستفادة.

ولكن هل معنى ذلك أن نستسلم لهذه المفاهيم ولا نسعى لتغييرها ولو على المدى الطويل، بالتأكيد أن تطبيق وانتشار التعليم الريادي في كل مراحل التعليم من الممكن أن يؤدي دوراً أساسياً في تغيير العديد من المفاهيم - التي باتت من المسلمات - بدعم إعلام ريادي أيضاً.

تدريبات عملية

- التدريب الأول: ابحث عن:

- « تجربة أحد الدول الناجحة في مجال ريادة الأعمال كالولايات المتحدة الأمريكية أو فنلندا أو غيرها وصف مدى تأثير تبني هذا المفهوم على اقتصاديات هذه الدول.
- « دولة الإمارات العربية المتحدة احتضنت أول مؤتمر عالمي لريادة الأعمال في دبي عام 2012، حضره الرئيس الأمريكي باراك أوباما، ابحث في تجربة هذه الدولة العربية الشقيقة التي يعد تبنيها لهذا الفكر الريادي على كافة الأصعدة أحد أسرار نهضتها.

- التدريب الثاني: حدد نوع الريادة في المواقف التالية:

- « ينوي أحد شباب المهندسين تقديم خدمة صيانة الأجهزة الكهربائية باستخدام تطبيق الاسكايب Skype كوسيلة لإجراء الزيارة المنزلية الأولى مهما بعد منزل العميل، لتشخيص نوع الصيانة المطلوب وقطع الغيار اللازمة بحيث تكون الزيارة المنزلية الأولى للعمل مباشرة وليس لتشخيص المشكلة وهو ما يؤدي لتوفير التكاليف المادية والوقت المستغرق في المرور.
- « قامت شركة «مايكروسوفت بالإعلان عن صندوق تمويل "Bing Fund" وبرنامج حاضنة أعمال لشركاء من رواد الأعمال الذين يهتمون بمجال «المحمول» و«الويب».
- « قامت شركة «بيبسي كولا» بحملة إعلانية خيرية في شهر رمضان للمساهمة في تمويل ثلاثة مجالات هي التعليم والرياضة والعشوائيات.

الفصل الثاني

المشروعات الصغيرة
وعلاقتها بريادة الأعمال

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

«المشروعات الصغيرة أساس الريادة»

ترجع أهمية قطاع المشروعات الصغيرة باعتباره حجر الزاوية في معظم اقتصاديات العالم حيث تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة حوالي 90% من إجمالي عدد الشركات في جميع أنحاء العالم، ولها دور كبير في خلق فرص للعمل كما تعتبر عاملاً حيوياً في تأسيس قطاع خاص سليم خصوصاً في الدول الفقيرة كما أوضح تقرير منظمة العمل العربية ALO في مؤتمرها المنعقد عام 2011 والذي خصص لمناقشة هذا الموضوع الحيوي، والذي نوه أيضاً إلى افتقار التقدير الدقيق لوضع ومساهمات هذه المشروعات نظراً لضعف المسوح الميدانية والبيانات الشاملة والمحدثة. وتعتبر المشروعات الصغيرة في مصر العمود الفقري للاقتصاد القومي وتعرف بأنها «المشروعات التي يعمل بها أقل من 50 عاملاً»، وتوضح إحصائيات قطاع «سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة» بوزارة التجارة مساهماتها على النحو التالي:

« تمثل 99% من إجمالي المشروعات في القطاع الخاص - باستثناء الزراعة.

« يعمل بها نحو 66% من إجمالي العمالة بالقطاع الخاص، وحوالي 75% من قوة العمل بالقطاع الخاص غير الزراعي.

« تساهم بما لا يقل عن 80% من إجمالي القيمة المضافة.

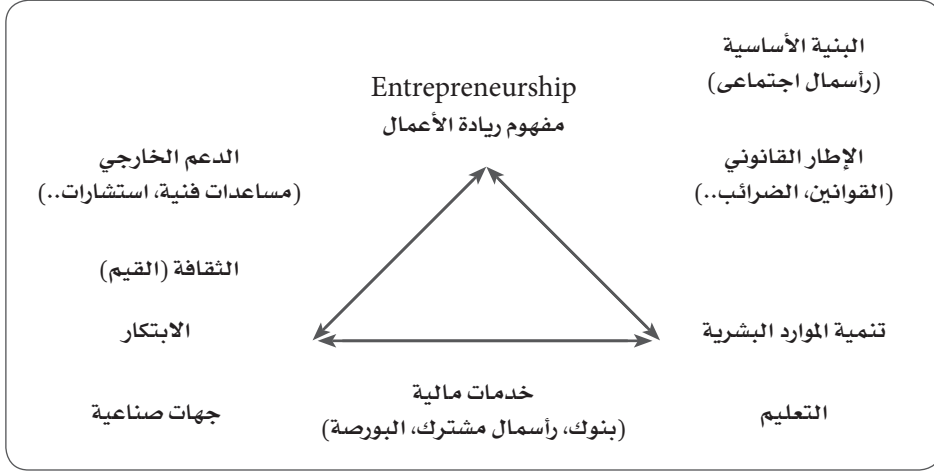
« تشارك بنسبة 4% فقط من إجمالي الصادرات المصرية مقارنة بنسب 70، 60، 56، 43 في هونغ كونج، والصين وتايوان وكوريا الجنوبية على التوالي، وهو ما يوضح انخفاض مساهماتها في هذا المجال الحيوي.

لذلك تُعد المشروعات الصغيرة واحدة من أهم أدوات التنمية المستدامة في العديد من الدول التي ينظر إليها المسئولون عن التخطيط في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارها واحدة من أهم ركائز عملية التنمية التي تحقق أهداف الدولة، كما تُعد حالياً واحدة من أهم الأسواق التي تستوعب حجماً كبيراً من العمالة وتعمل على توسيع النطاق الاقتصادي والتنوع التسويقي للدولة.

وتمثل المشروعات الصغيرة مجالاً أساسياً لتطبيق فكر ريادة الأعمال بسبب الدور الحيوي الذي تقوم به، وهذا الفكر إذا تم تطبيقه فسوف ينهض بهذه المشروعات ويعظم مساهماتها في الاقتصاد القومي. لذلك سنوضح في هذا الفصل العلاقة بين كلا المفهومين، ومدى أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد القومي ومفهومها وعلاقتها بالإبداع والفرق بينها وبين المشروعات الكبيرة، مع التعرض لبعض الجهات الداعمة لها، وأخيراً رصد لأهم المشكلات التي تواجهها وتوقع مساهمتها المنشودة في الاقتصاد القومي، حتى يتم مواجهتها سواء على المستوى القومي أو مستوى هذه المشروعات مع اقتراح منظومة لنشر الوعي الريادي بين الشباب.

1. علاقة المشروعات الصغيرة بريادة الأعمال:

ساهمت المشروعات الصغيرة والمتوسطة مساهمة واضحة خلال العقود الأخيرة في الأنشطة الاقتصادية للعديد من الدول التي اهتمت بها خاصة فيما يتعلق بإيجاد فرص عمل دائمة. وعلى الرغم من أن ريادة الأعمال مفهوم يمكن تطبيقه على المشروعات الصغيرة والكبيرة - كما سبق وأوضحنا - إلا أن المشروعات الصغيرة حققت أنشطة ريادية لا تقارن بغيرها. فمعظم أنشطة انطلاق وبداية العديد من المشروعات الكبرى والناجحة تمت على مستوى المشروعات الصغيرة. فهذه المشروعات تمثل مصدراً مهماً للإبداع وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، كما تمثل عنصراً أساسياً للتنمية الإقليمية والتماسك الاجتماعي. بل إن محاولة تقييم دور المشروعات الصغيرة له علاقة بجذب الانتباه نحو أهمية دور ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية وتأثيرها الإيجابي على النمو والتوظيف، وكذلك دور رائد الأعمال في تنفيذ الأفكار المبدعة. وعلى ضوء هذه العوامل، أصبحت الحكومات والمنظمات الدولية تضع المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال كعناصر أساسية في أي خطة أو سياسة تسعى لتحقيق النمو الاقتصادي والتنمية. ويُعرف العديد من الباحثين مالِك أو مدير المشروع الصغير على أنه رائد للأعمال - في بعض الأحيان - نظراً للدور الذي يؤديه في بداية المشروع وإدارته، كما أنه يُعد المسئول الأول عن نجاح المشروع أو فشله. ويرجع ذلك لارتباط المشروعات الصغيرة بشخصية وإمكانيات ومهارات رائد الأعمال. من هذا المنطلق، ركزت دراسات اقتصادية وإدارية عديدة على تأثير خصائص رائد الأعمال على أداء المشروعات الصغيرة خلال مراحل دورة حياتها المختلفة منذ أنشطة تأسيسها ثم خلال حياتها وإدارتها ونموها. ونظراً للعلاقة الواضحة بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة - مع سعي الدول نحو تنميتها - تم اقتراح إطار عام يضم المتطلبات اللازمة لدعمها معاً في المؤتمر الدولي لتنمية المشروعات الصغيرة الذي أقيم عام 2001 بالقاهرة، ويضم هذا الإطار أهم الخدمات والأعمال التي تقدمها الجهات المطلوب مشاركتها فيه لتحقيق التنمية اللازمة لهما:



المصدر: Entrepreneurship, Innovation, and HR Development, 2001.

الإطار العام لتنمية المشروعات الصغيرة في ظل مفهوم ريادة الأعمال

شكل رقم (1/2/1)

ويوضح هذا الشكل أضلاع مثلث الريادة: المفهوم والموارد البشرية والابتكار الذي يساهم في وجودهم وخدمتهم العديد من الأطراف لضمان عمل المشروعات الصغيرة في ظل بيئة داعمة توفر لها متطلباتها من رواد أعمال مبتكرين ذوي ريادة حاصلين على تعليم جيد ومحفز، تتوافر لديهم البنية التحتية والمساعدات المالية والفنية والقانونية والثقافية التي تشجع على نمو فكر العمل الحر.

2. أهمية المشروعات الصغيرة للاقتصاد القومي:

زاد تعداد سكان مصر عن 90 مليون نسمة طبقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لشهر يوليو 2016، منهم 25% حجم قوة العمل، ويقدر عدد العاطلين بنحو 3 ملايين مسجلاً نسبة بطالة قدرها 12.8%. وتزداد نسبة البطالة بين الإناث عن الذكور بدرجة ملحوظة. وبمقارنة هذه النسب بمعدلات البطالة في بعض الدول المتقدمة التي تهتم بالمشروعات الصغيرة نجد أن نسبة البطالة باليابان وصلت إلى 3.3% حيث تساهم هذه المشروعات في توظيف ما يزيد عن 70% من العمالة، بينما بلغت نسبة البطالة في الصين 4.1%، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بلغت 5.3% في يونيو 2015 طبقاً لإحصائيات موقع tradingeconomics.com، مما يشير إلى الدور الهام الذي تقوم به هذه الدول للحد من مشكلة البطالة بها رغم ضخامة أعداد السكان بها، بينما يتفاقم حجم المشكلة في مصر دون وجود حلول ملموسة وناجحة لها.

ويشير تقرير منظمة العمل الدولية ILO للتوظيف الصادر في أبريل 2013، إلى أن المشروعات الصغيرة قادرة على توفير 66% من فرص العمل الرسمية في الدول النامية وتزيد عن 80% في الدول ذات الدخل المنخفض.

لذلك تزايدت الدعوات للاهتمام بهذا الحجم من المشروعات نظراً لدورها الهام في استيعاب أعداد كبيرة من العمالة دون الحاجة لرؤوس أموال ضخمة، مما يسهم في حل العديد من المشكلات الاقتصادية والاجتماعية خاصة مشكلة البطالة وما ينتج عنها من تطرف بكافة أشكاله، بالإضافة لمشكلة عدم التوازن الإقليمي الذي نتج عنه وجود فجوات تنموية واضحة بين المحافظات المختلفة مما تسبب في ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية كالعشوائيات والجريمة. كما تدعم المشروعات الصغيرة المشروعات الكبيرة من خلال الصناعات المغذية، فالمشروع الصغير لا يشترط أن ينتج منتجاً متكاملًا ليحقق الربح، بل يكفي التخصيص في إنتاج جزء واحد فقط لتغذية المشروعات الكبيرة. على ضوء ما سبق، أصبحت المشروعات الصغيرة موضوع الساعة كحل أساسي لمواجهة هذه المشكلات وغيرها. كما يزداد الاهتمام بها على المستوى القومي نظراً للدور الذي تؤديه في العديد من مجالات التنمية المرتبطة بالجوانب الآتية:

- « توليد الإنتاج والدخل وفرص العمل.
- « زيادة التراكم الرأسمالي وتعبئة المدخرات القومية.
- « إيجاد وصقل المهارات الفنية والإدارية اللازمة لدفع عجلة التصنيع.
- « تحقيق نمو في مناطق جغرافية واسعة وتحقيق التوازن الإقليمي اللازم للتنمية.
- « إيجاد ودعم مجالات للتصدير غير المجالات التقليدية.
- « تلبية جزء من احتياجات السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي.
- « إعادة توزيع الدخل والثروة بشكل أفضل.
- « المساهمة بصناعات فرعية ومغذية للمشروعات الكبيرة.
- « توفير رافد هام من روافد الابتكار والإبداع والتميز التكنولوجي.

3. مفهوم وتعريف المشروعات الصغيرة:

مع وجود خلط أو تداخل بين المقصود بالمشروعات الصغيرة وغيرها من الأحجام الأخرى للمشروعات، يفيد التعرض لبعض المفاهيم الخاصة بتعريف وخصائص المشروعات الصغيرة حتى نميز بينها وبين الأحجام الأخرى من المشروعات. وترجع صعوبة تعريف «المشروع الصغير» لاختلاف المقصود بكلمة صغير لأن الأحجام نسبية تختلف من بلد لآخر ومن

وقت لآخر داخل نفس البلد . وبصفة عامة يمكن تصنيف تعريفات المشروعات الصغيرة في مجموعتين على النحو التالي:



تصنيف تعريفات المشروعات الصغيرة في مجموعتين رئيسيتين

شكل رقم (2/2/1)

يتضح من الشكل السابق أن مجموعة التعريفات الوصفية ذات صبغة دولية، بمعنى أنه يمكن تعميمها بغض النظر عن الدولة التي يوجد بها المشروع الصغير، ويرجع ذلك إلى عدم تعرضها إلى الجانب النسبي في تعريف المشروع الصغير، وهو الحجم حيث تركز على وصف خصائص المشروع من حيث درجة تأثيره في السوق أو شكل إدارته وملكيته. ويرى البعض أن هذه النوعية من التعريفات هي الأكثر ملائمة لطبيعة المشروعات الصغيرة النسبية. وتتدرج التعريفات الوصفية من مجرد وصف خاصة واحدة للمشروع الصغير حتى تصل إلى وصف

العديد من خصائصه. ومثال على ذلك التعريف الذي وضعته لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية «CED» الذي ضم العديد من الخصائص، حيث عُرف المشروع الصغير بأنه «ذلك المشروع الذي يجب أن يستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي:

- استقلال الإدارة: المدير غالباً هو المالك لذلك لا توجد أي قيود على قراراته.
- رأس المال: يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك وهو ما ينعكس على شكل الملكية.
- العمل في منطقة محلية: يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية حيث يمكن أن يقوم المشروع بالتصدير.
- حجم المشروع: صغير نسبياً بالنسبة للصناعة التي ينتمي إليها، بمعنى أنه لا يستحوذ على حصة تسويقية مؤثرة في الصناعة.

وقامت المؤلفة بوضع تعريف وصفي للمشروع الصغير هو:

المشروع الصغير: « منشأة شخصية مستقلة في الملكية والإدارة، تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة في بيئة محلية غالباً وبغناصر إنتاج محصلة استخدامها محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة».

أمّا مجموعة التعريفات التي تعتمد على معايير كمية في قياس كلمة «صغير» فهي ذات طابع محلي لأن قياسها يختلف من دولة إلى أخرى. ويعد معيار عدد العمال من أكثر المعايير شيوعاً في تعريف المشروعات الصغيرة، رغم أنه لا يوجد - حتى الآن - اتفاق حول عدد المشتغلين بالمشروع الصغير حيث تراوح هذا العدد بين 9 عمال إلى 500 عامل. ويتأثر حجم المشروع بالحالة الاقتصادية للدولة من حيث كونها نامية أو متقدمة، فالدول المتقدمة كاليابان وأمريكا وإنجلترا يتراوح الحد الأقصى لعدد العاملين في المشروع الصغير بها بين 200 إلى 500 عامل، بينما ينخفض هذا العدد في الدول النامية كاليابان ومصر ليتراوح بين 9 إلى 100 عامل. ومن ثم يمكن وضع تعريف موحد لكل مجموعة من الدول المتشابهة في ظروفها ودرجة نموها، كما فعلت منظمة العمل الدولية حينما وضعت تعريفاً موحداً يلائم غالبية الدول الأفريقية.

ويستخدم معيار رأس المال في تعريف المشروع الصغير بواسطة عدد من الدول خاصة النامية لكنه يتضمن بعض جوانب القصور كاختلاف العملات وأسعار الصرف واختلاف مفهوم رأس المال المستخدم. وتختلف قيمة رأس المال من دولة لأخرى أو من وقت لآخر، كما تختلف أيضاً داخل الدولة الواحدة وبين مدينة وأخرى أو حي وآخر في نفس الوقت. ويحتاج هذا المعيار لإدخال تعديلات مستمرة عليه حتى يتواءم مع التغير المستمر في قيمة النقود والتضخم في الأسعار. لذلك يُفضل عدم الاعتماد على هذا المعيار بمفرده حيث يمكن الاسترشاد به مع معيار آخر على أن يتم تطويره كل فترة، أمّا بقية المعايير كالمبيعات

والتقنية الحديثة (التكنولوجيا) فهي غير شائعة الاستخدام وتستخدم في أحوال معينة. واعتمدت مصر على دمج كل من التعريف الوصفي مع المعايير الكمية من خلال الاعتماد على معياري عدد العمال ورأس المال معاً عند وضع تعريف موحد للمشروعات الصغيرة في قانون تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة رقم 141 لسنة 2004، لتضع لنا تعريفاً للمشروع الصغير في المادة الأولى من القانون بأنه «كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً أو خدمياً لا يقل رأسمالها المدفوع عن 50 ألف جنيه ولا يتجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها عن 50 عاملاً». بينما يقصد بالمنشأة المتناهية الصغر «كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً اقتصادياً إنتاجياً أو تجارياً يقل رأسمالها المدفوع عن 50 ألف جنيه». وفي يناير 2016 قدم البنك المركزي المصري مبادرة لدعم وتنشيط المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، ميزت بين تعريف المشروع الصغير القائم على معيار حجم أعماله مثل المبيعات أو الإيرادات السنوية التي تتراوح بين 10 ملايين إلى أقل من 20 مليون جنيه، بينما يتراوح حجم أعمال المشروع متناهي الصغر بين مليون إلى أقل من 10 ملايين جنيه. أما المشروعات الجديدة التي لا يتوافر عنها بيانات تمكن من تحديد حجم أعمالها فتعرف خلال العام الأول بمعياري رأس المال المدفوع الذي يتراوح لجميع الأحجام بين 5: 50 مليون جنيه للمنشآت الصناعية و3 ملايين جنيه لغيرها بينما يقل عدد العاملين بها عن 200 فرد.

4. المشروعات الصغيرة والإبداع:

تعد المشروعات الصغيرة مصدراً أساسياً للإبداع، ويُعد الإبداع سمة أساسية لرائد الأعمال الذي غالباً ما يدير مشروعه الصغير. ويسعى رائد الأعمال لبذل أقصى جهد للإبداع والابتكار والتجديد لضمان تفوق المشروع باستمرار (الميزة المستدامة) وإن كان هذا يمثل عبئاً على الجانب الآخر حيث غالباً ما يتوقف الإبداع بغياب رائد الأعمال (صاحب المشروع) لأي سبب من الأسباب كالموت مثلاً، لأن هذه المشروعات غالباً ما تكون فردية أو شركات أشخاص تعتمد بالأساس على شخصية مؤسسيها.

ويعتبر الإبداع عملية فكرية وموهبة منحها الله للإنسان، والمبدع هو المنشئ أو المستحدث لشيء لم يسبقه إليه أحد.

ومن أبسط تعريفات الإبداع وأكثرها شيوعاً أنه «رؤية المؤلف بشكل غير مألوف» بمعنى عمل الأشياء المعتاد أداؤها ولكن بطريقة جديدة طبقاً لمقولة شامبيتر أبو ريادة الأعمال. ويُعرفه كل من Radas and Bozic (2009) بأنه «نشاط إنساني ذهني راق ومتميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية وشخصية واجتماعية لدى الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية في المجالات العلمية والحياتية، وتتميز هذه المجالات بالمرونة والأصالة والقيمة الاجتماعية».

ومن وجهة نظر الأعمال يُعرف حنفي حسام (2013) الإبداع بأنه «ثقافة تنظيمية تشجع على تقديم سلع وخدمات وأفكار جديدة بما يتفق مع حاجات ورغبات العملاء بحيث تكون تلك السلع والخدمات والأفكار فريدة من نوعها ولا يتواجد لها مثيل في السوق».

ومن سمات المبدع:

- الطلاقة (فكرياً - في التعبيرات اللغوية - الربط بين الأشياء)
- المرونة (تلقائية - تكيفية)
- القدرة على التعامل مع المشكلات (يتجاوب مع المشكلات تلقائياً ويعمل على حلها بأبسط الطرق مهما كانت معقدة، من خلال تحمل المسؤولية والتحليل والاستدلال)
- ووفقاً لجمعية الإدارة الأمريكية، فإن 90% من الأطفال مبدعون بالخلقة لكن يظل منهم نسبة 2% فقط مبدعين بعد سن البلوغ. لذا فإن تنمية القدرات الإبداعية لدى الأطفال ترتبط بعوامل البيئة الداخلية (الأسرة - الحي - المنطقة) والبيئة الخارجية (المدرسة - الجامعة - الأصدقاء - الإعلام).

وبالتالي يمكن صياغة المعادلة التالية لتحقيق الإبداع:

قدرات عقلية + بيئة إيجابية = شخص مبدع

على ضوء ذلك يمكن تحديد أهم مقومات الإبداع في عدة عوامل منها التعليم واستخدام أساليب حل المشكلات وبيئة العمل (المنظمة) والاتصال. ولإعطاء مثال على كيفية تحفيز بيئة العمل للإبداع، ذكر لي أحد طلاب «DBA» أنه عندما كان يعمل في إحدى الشركات بدولة الإمارات العربية المتحدة أعلنت الإدارة عن مسابقة للعاملين جائزتها 50 ألف درهم لمن يقدم حلاً مبتكراً وموفرًا للتكاليف لأحد مشكلات العمل، وتقدم عددًا من العاملين وفازت بالجائزة إحدى العاملات لكن الشركة لم تكثف بذلك بل قامت بمنح مبلغ 5 آلاف درهم لكل من قدم مقترحاً تشجيعاً لتفكيره الابتكاري ولتحفيزه فيما بعد على بذل أقصى جهده للإبداع الذي تقدره الإدارة التي توفر بيئة إبداعية.

ويعوق تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد عدة عوامل مثل: التقويم المتوقع والإشراف والمراقبة الصارمة والخوف من الفشل واعتزال المبدعين والاقتراب من الأشخاص الفاشلين أو التقليديين.

وتتخصص الأنشطة الإبداعية كما صنفها Cheesbrough وآخرون (2006) في نشاطين هما:

1. نشاط داخلي: يرتبط بكيفية قيام مالك/مدير المشروع الصغير بأداء الوظائف المختلفة وتعاونهم مع العاملين لتحقيق هدف المشروع.
2. نشاط خارجي: يرتبط بكيفية تعامل مالك/مدير المشروع الصغير مع البيئة الخارجية والاستفادة من الفرص المتاحة بها واستغلالها أفضل استغلال وتضادي نقاط الضعف لديه.

ويُصنف Radas & Bozic (2009) عملية الإبداع إلى ثلاثة أنواع هي:

1. عملية التوسع في المنتج الحالي Line extension: تعديل وتطوير المنتج الحالي بإدخال إضافات جديدة عليه.
2. عملية مقارنة منتجات المشروع ومنتجات المنافسين Me-To: معرفة ودراسة منتجات المنافسين والعمل على التجديد فيها.
3. عملية التغيير الأساسي والجذري في المنتجات Radical product innovation: تغيير كلي عن طريق تقديم منتج يقدم لأول مرة في سوق المشروع ويكون هذا التغيير قائماً على استخدام تكنولوجيا حديثة.

وبالنظر للمشروعات الصغيرة التي يعتبرها البعض عصب الاقتصاد في كثير من الدول - لأنها توفر فرص عمل وتغذي الصناعات الكبيرة باحتياجاتها وتعمل بصورة مترابطة مع الأسواق والمناطق الصناعية - نجد أنها للأسف غالباً تدار بطريقة تقليدية، لذلك يجب استخدام عمليات الإبداع من أجل تطويرها وتحسين إنتاجيتها، والتي بالتأكيد يكون لها مردود إيجابي، وتمثل أحد أهم مفاتيح نجاح المشروعات الصغيرة رغم ما يكتنفها من مغامرة، ولكن على قدر المخاطر التي يواجهها المشروع على قدر الإيرادات والأرباح التي يمكن أن يحققها. وتمثل تجربة كل من شركتي «Dell» و«Apple» كمشروعات بدأت صغيرة تسعى للتعرف على حاجات ورغبات العملاء المختلفة وكان لأصحابهما قدرٌ من المرونة مكنتهما من العمل على الاستجابة لها في شكل تقديم سلع وخدمات وأفكار جديدة بما يتفق مع التغيير المستمر والسريع في طلبات العملاء، مما أوجد لديهما ميزة تنافسية كبيرة ميزت مشروعاتهما عن غيرهما من المشروعات الأخرى. ويدل ذلك على أن تقارب المشروع الصغير مع عملائه يساعد على تطبيق الإبداع وتكوين ميزة تنافسية نتيجة سرعة الاستجابة لرغباتهم، ويمكن تحقيق هذا التقارب مع العملاء في المشروعات الصغيرة عن طريق تقليل البيروقراطية وزيادة المرونة وهو أمر يمتاز به المشروع الصغير، إضافة للتعاون مع العاملين ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرارات وإعطائهم الثقة ودعم وتوطيد وسائل الاتصال معهم لكونهم أحد مصادر الإبداع وهمزة الوصل بين المشروع وعملائه.

وطبقاً لدراسة شركة «Readiness» احتل تطبيق عمليات الإبداع والتكنولوجيا الجديدة المراكز الأولى والمتقدمة في ترتيب المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة، مما يوضح أهمية تبني هذه المشروعات للإبداع كسبيل لتقدمها، ولكن أي أنواع الإبداع تتبنى؟ يوجد نوعان من الإبداع هما المغلق والمفتوح. وفي الجدول التالي نوضح تعريف النوعين والمقارنة بينهما لتتعرف على النوع الأكثر احتياجاً الآن في مصر من وجهة النظر الاستراتيجية كقطاع حيوي في الاقتصاد القومي:

جدول (1/2/1)

مقارنة بين الإبداع المغلق والإبداع المفتوح

الإبداع المفتوح Open Innovation	الإبداع المغلق Closed Innovation	وجه المقارنة
مزيج من التدفق الداخلي للمعرفة (من خلال معرفة ثقافة المنظمة وما تقدمه من منتجات) والتدفق الخارجي للمعرفة من خلال معرفة ما يُقدم من تكنولوجيا جديدة لدى المنافسين والعمل على تقديمها مرة أخرى من خلال المشروع الصغير باستخدام طرق إبداع داخلي وطرق إبداع خارجي لاكتساب التكنولوجيا وتقديمها مرة أخرى.	الاعتماد على أنشطة البحوث والتطوير الداخلية بالمشروع لتكوين وتطوير منتجات جديدة باستخدام التكنولوجيا والموارد والإمكانيات الداخلية للمشروع.	التعريف
يتم ذلك من خلال بعدين: البعد الأول: اكتساب التكنولوجيا وتنفيذها Technology Exploitation وهي حركة داخلية - خارجية لاكتساب التكنولوجيا واستغلالها وتنفيذها واستخدامها في تطوير منتجات جديدة والاستفادة من القدرات التكنولوجية الخارجية لمساعدة نشاط/ أو قسم البحوث والتطوير الداخلي الموجود بالمشروع الصغير. البعد الثاني: اكتشاف التكنولوجيا Technology Exploration وهي حركة خارجية - داخلية تشير إلى اكتشاف التكنولوجيا من مصادر خارجية متعددة للإبداع تستخدم في تحسين وتطوير التكنولوجيا القائمة والحالية للمشروع. وحتى يتم تحقيق الإبداع المفتوح بالمفهوم الشامل والواسع يتم الدمج بين كل من البعدين السابقين لتحقيق استفادة قصوى من القدرات التكنولوجية والمزايا التنافسية.	إبداع داخلي فقط عن طريق نشاط / أو قسم البحوث والتطوير الداخلي فقط دون التأثير بالبيئة الخارجية للمشروع الصغير.	المراحل

وجه المقارنة	الإبداع المغلق Closed Innovation	الإبداع المفتوح Open Innovation
التركيز أو المجال Scope	موارد داخلية فقط.	موارد داخلية وخارجية.
الخطر/ الربح	كل المخاطر والأرباح يتحملها المشروع بمفرده.	مشاركة بين المشروع الصغير وغيره من المشروعات الصغيرة الأخرى.
الملكية الفكرية Intellectual property	الملكية الفكرية كاملة للمشروع الصغير الذي يتولى عمل المنتج بكل أجزائه	يقوم كل مشروع صغير بعمل الجزء من المنتج الذي لديه ميزة تنافسية في تصنيعه
الدوافع Motives		الرقابة
		التركيز
		التجديد
		المعرفة
		التكاليف
		الطاقة الإنتاجية
		السوق
		الفائدة
		السياسة
		التحفيز والدافعية
الأنواع Types		الشراكة: تكون في صورة شراكات أو مشاركة في الشركات الأخرى أو استخدام الشبكات أو من خلال اشتراك العاملين أو العملاء
		المشاركة في الشركات الأخرى
		استخدام الشبكات
		اشتراك العاملين
		اشتراك العملاء

وجه المقارنة	الإبداع المغلق Closed Innovation	الإبداع المفتوح Open Innovation
القيود والعوائق	لا يستطيع المشروع الصغير أن يعتمد على إمكانياته وموارده الداخلية فقط حتى يمكنه العمل والإنتاج بشكل تنافسي، لذلك يمكن الاستفادة من موارد وإمكانيات المشروعات الأخرى لتتضافر جهود تلك المشروعات معاً لتكوين مُنتج له ميزة تنافسية.	الإدارة
		التمويل
		المعرفة
		التسويق
		ثقافة المنظمة
		الموارد
		حقوق الملكية
		نوعية الشركاء
		طلبات العميل
		الموظف المختص
		الالتزام
		إدارة الأفكار
		قبول المستخدم

المصدر: Chesbrough, 2003; Gasmann, 2006; Lichtenthaler, 2008; Vrande, et.al, 2009.

من المقارنة بين نوعي الإبداع نستخلص أن الإبداع المفتوح يُعد أحد الحلول المفضلة لمواجهة مشكلات المشروعات الصغيرة وتحسين مزاياها التنافسية للأسباب التالية:

- يُحسّن الإبداع المفتوح الأداء الإبداعيّ للمشروعات الصغيرة من خلال التحالف والتعاون بين المشروعات الصغيرة التي تعمل في نفس الصناعة وتمارس نفس النشاط، ويتم ذلك من خلال الاتصال والتواصل مع الشركاء عبر الشبكات.
- يقوم الإبداع المفتوح على التكامل المنتظم بين المشروعات الصغيرة بشكل يدفعها إلى الاشتراك في أنشطة الإبداع المفتوح ومعرفة القيود والعوائق التي يمكن الاستعداد لها ومواجهتها.
- في الإبداع المفتوح لا يحتكر مشروعاً واحداً لفكرة واحدة حيث يوجد رأس مال مشترك بين المشروعات، حتى يتم تحويل الأفكار لمنتجات تبدأ دورة حياة جديدة وبذلك يتحول الإبداع من مجرد عملية التركيز الداخلي الخاصة بمشروع صغير واحد إلى ظهور المشروعات متعددة الجنسية.

5. الفرق بين المشروعات الصغيرة والأحجام الأخرى من المشروعات:

يوجد خلط مستمر بين المشروع الصغير وبين غيره من الأحجام الأخرى للمشروعات، لذا من الضروري تحديد الفروق بينها للتعرف على موقع المشروعات الصغيرة. وقد يكون من الصعب عملياً التفرقة بين هذه الأحجام بدقة لكن من الممكن تحديد أهم المعالم المتوافرة في غالبية المشروعات العاملة في كل حجم منها على حدة. ومن المعتقدات الخاطئة أن الفرق بين المشروعات الصغيرة والكبيرة يكمن فقط في الاختلاف في حجم المشروع، ولكن في الحقيقة تتعدد الفروق بينهما. وقد حدد بعض الكتاب جوانب الاختلاف بينهما والتي سنتعرض لبعض منها لأنها تنعكس على نمط إدارة كل منهما وعلى طبيعة الأساليب المناسبة لإدارتهما:

« الجوانب المتعلقة بالقائمين بالإدارة:

- يعتبر المدير عنصراً أساسياً في المشروع الصغير ويقوم عادة بأدوار متعددة، ويكون أقل تخصصاً في الأعمال الإدارية ويمكنه أداء بعض الأعمال التنفيذية.
- تتمتع الإدارة الصغيرة بدرجة عالية من المرونة في اتخاذ القرارات المهمة والاستراتيجية، مما يجعلها تتمتع بقدرة أكبر على تغيير اتجاه المشروع وتطبيق استراتيجيات جديدة.
- يعاني المدير من ضعف المهارات الإدارية نظراً لعدم الحصول على برامج للتنمية الإدارية اللازمة، بعكس ما يحدث في المشروعات الكبيرة.
- يُعد مرض أو موت مالك/مدير المشروع الصغير من المشكلات الكبيرة التي قد ينتج عنها انتهاء المشروع.

« الجوانب المتعلقة بوظائف الإدارة:

- ترتب وظائف الإدارة طبقاً لدرجة صعوبتها على النحو التالي:
- المشروع الصغير: تخطيط/تنظيم/رقابة/اتصال/ توجيه.
- المشروع الكبير: اتصال/رقابة/توجيه/تنظيم/تخطيط.

ويرجع هذا الترتيب إلى معاناة المشروعات الصغيرة أساساً من ضعف المهارات الإدارية مما يجعل وظائف مثل التخطيط والتنظيم تمثل درجة صعوبة عالية بالنسبة لها. بينما على الجانب الآخر نجد أن كبر حجم المشروع الكبير وتشعب علاقاته يسبب له صعوبات في الاتصال والرقابة.

« الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية:

- يقلل توجه برامج التدريس بالجامعات نحو المشروعات الكبيرة من اهتمام الشباب بالتوظيف الذاتي أو العمل في المشروعات الصغيرة.
- تزداد حساسية المشروع الصغير للدورات الاقتصادية نتيجة قلة الموارد مما يزيد من احتمالات فشله خلال دورات الانخفاض.
- يتسبب التضخم في إحداث العديد من المشكلات للملاك/المديرين.

يتضح مما سبق وجود فروق جوهرية عديدة بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة، لكن هذه الفروق لا تعني أنهما متنافسان بقدر ما هما في حالة تكامل. فالمشروعات الصغيرة تقوم بدور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات الكبيرة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- إعداد العمالة الماهرة: غالباً ما تبدأ العمالة غير الماهرة (صبية/خريجين) العمل في المشروعات الصغيرة، وبمجرد اكتسابها للمهارة تبحث عن فرص عمل بالمشروعات الكبيرة التي تجذبها بالأجور الأعلى والمزايا الأفضل.

- أسست العديد من الدول نظام التعاقد من الباطن لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة: بمقتضى هذا النظام تصبح الصناعات الصغيرة مكملية ومغذية ومعتمدة على الصناعات الكبيرة، حيث تقوم بإنتاج العديد من الأجزاء أو السلع نصف المصنعة بمزايا اقتصادية للمشروعات الكبيرة. ومن أمثلة هذه المزايا ما يلي:

أ - قدرة المشروعات الصغيرة على خفض تكاليف الإنتاج لانخفاض تكلفة العمل واستخدام آلات ومعدات بسيطة منخفضة التكلفة، وتراجع حجم الإنفاق على البحوث. يضاف إلى ذلك سرعة ومرونة اتخاذ القرارات مما يؤدي لسهولة تعديل برامج الإنتاج.

ب - تزداد درجة تخصص المشروعات الصغيرة مع نموها ويصاحبها مهارة عالية تمكنها من إنتاج المنتجات بفاعلية أعلى وتكلفة أقل.

ج - تُخزن المشروعات الصغيرة المواد الخام والأجزاء والسلع نصف المصنعة مما يحقق وفورات لصالح المشروعات الكبيرة.

د - تمنح هذه المشروعات قدرة أكبر للمشروعات الكبيرة على التوسع أو الانكماش نتيجة لتمييزها، بتعديل برامجها الإنتاجية سواء في أوقات الكساد أو الرواج وبتكلفة أقل.

هـ - تحصل المشروعات الكبيرة على جزء من القيمة المضافة التي تحققها المشروعات الصغيرة، حيث عادة ما يكون سعر الشراء من المشروعات الصغيرة أقل من القيمة الحقيقية للسلع والأجزاء المنتجة.

نستخلص من هذا العرض أن المشروعات الصغيرة تعتبر حجماً مختلفاً عن باقي الأحجام الأخرى من المشروعات.

6. خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة:

تتصف المشروعات الصغيرة بعدد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن غيرها من الأحجام الأخرى، يمكن اختصارها في أربع خصائص ومزايا هي:

- سهولة التأسيس (مصاريف محدودة جداً).
- نمط الملكية المحلية (استقرار العمالة وتقليل البطالة في منطقة المنشأة).
- مرونة الإدارة (تحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات - الاتصال المباشر بين جميع مستويات الإدارة - سهولة الرقابة والمحاسبة)
- فريق إدارة صغير مع أدوار متعددة لرائد الأعمال.

ويوضح الجدول التالي المزيد من الخصائص والمزايا التي حصرتها المؤلف بعد الاطلاع على العديد من المراجع:

جدول رقم (2/2/1)

خصائص ومزايا المشروعات الصغيرة

المزايا	الخصائص
1. المرونة في الإدارة.	1. عدم انفصال الملكية عن الإدارة وتأثر قرارات المشروع بشخصية مالكة.
2. المعرفة الدقيقة بالعملاء والأسواق.	2. رغبة صاحب المشروع في المغامرة والمخاطرة.
3. العلاقة القوية مع المجتمع المحلي.	3. شكل الملكية مشروع فردي أو شركة أشخاص.
4. الخدمة الشخصية للعملاء.	4. استقلال صاحب المشروع يمنحه مرونة أكبر في تغيير مجال النشاط.
5. الاعتماد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين.	5. وجود علاقات مباشرة مع العملاء.
6. التقيد المحدود نسبياً بالقواعد الحكومية.	6. العمل في مجتمع محلي غالباً.
7. تفضيل وتشجيع الحكومة لها.	7. عدم التحكم في مجال الأعمال.
	8. وجود علاقات مباشرة مع العاملين.
	9. فاعلية الاتصالات ووجود فرق عمل بين المالك والعاملين.
	10. قلة البدائل المتاحة للتمويل.
	11. صعوبة توفير ضمانات كافية للبنوك خاصة في المراحل الأولى من عمر المشروع، لذلك تعتمد على التمويل الذاتي أو العائلي أساساً.
	12. يمول النمو غالباً من مصادر داخلية.
	13. صعوبة توفير مستندات أو قوائم مالية بدرجة كبيرة.
	14. المعاناة بسبب وجود مشاكل ضريبية.
	15. قدرة محدودة على الإنتاج للتخزين نظراً لضعف الموارد المالية وعدم التحكم في السوق.

7. مجالات عمل المشروعات الصغيرة:

تتنوع مجالات أنشطة المشروعات الصغيرة، ولكن قد يتساءل البعض عن وجود مجالات يحظر مشاركة المشروعات الصغيرة بها... بصفة عامة يمكن القول إنه لا توجد أي محظورات على دخول المشروع الصغير أي مجال حيث يمكنه المشاركة في كافة المجالات الاقتصادية والصناعية والتجارية والخدمية والزراعية والثقافية والاجتماعية وغيرها، طالما تتوافر لديه متطلبات هذا المجال. لكن في حال تجاوزت متطلبات مجال النشاط، سواء البشرية أو المعرفية أو المالية أو التكنولوجية قدرات المشروع الصغير، هنا يؤدي عجزه عن الوفاء بهذه المتطلبات إلى حظر دخوله فيها ومن ثم يتركها للمشروعات الكبيرة. فمثلاً لا يستطيع مستثمر صغير الدخول في مجال صناعة السلاح المتقدم أو الأدوية الدقيقة لأنها تحتاج في تصنيعها لتقنية عالية وآلات حديثة ورؤوس أموال ضخمة لا تتوفر في المشروع الصغير. كما أن هناك بعض المجالات التي شاع دخول المشروعات الصغيرة فيها بينما ندر الدخول في مجالات أخرى على الرغم من أنها مناسبة لإمكانيات هذه المشروعات.

لكن مع برامج الإصلاح الاقتصادي التي نشهدها الآن، فُتح المجال على مصراعيه أمام المشروعات الصغيرة لدخول مجالات جديدة مثل الاتصالات والأمن وبعض الخدمات الحكومية.

ويوضح الجدول التالي أمثلة للمجالات التي يمكن أن تعمل فيها المشروعات الصغيرة:

جدول رقم (3/2/1)

أمثلة لبعض المجالات التي يمكن أن تعمل فيها المشروعات الصغيرة

المجال	الأمثلة
الصناعة: « إنتاج السلع تامة الصنع « الصناعات الغذائية: (الأجزاء والمكونات)	ملابس/أثاث/منتجات جلدية/سجاد/نجف. قطع غيار كالسيور والصواميل والمحركات.
التجارة: « تجارة الجملة « تجارة التجزئة « التصدير والاستيراد	وكيل /سمسار/متجر بيع بالجملة.... سوبر ماركت/متجر متخصص/الإنترنت. محاصيل زراعية/آلات ومعدات/كمبيوتر.
الزراعة	استصلاح أراضي/مزارع حيوانية/مناحل.
الخدمات	محطة بنزين/إصلاح وصيانة/سينما/محال كي الملابس
مشروعات غير هادفة للربح	جمعية خيرية/مستوصف/أسر منتجة....

وتمثل الصناعات المغذية مجاًلاً خصباً للمشروعات الصغيرة حيث يمكنها إنتاج الأجزاء والمكونات اللازمة للمشروعات الكبيرة بتكلفة أقل نتيجة للتخصص. ومن أمثلة الشركات الكبيرة التي تعتمد على المشروعات الصغيرة شركة «جنرال موتورز» الأمريكية للسيارات التي تتعامل مع أكثر من 30 ألف مورد صغير وشركة «رينو» الفرنسية للسيارات تتعامل مع أكثر من 50 ألف مورد صغير وغيرهما من الشركات العالمية الشهيرة. وتصل مساهمات المشروعات الصغيرة في مجال توريد مستلزمات إنتاج السيارات والمركبات والإلكترونيات والأجهزة المنزلية والكهربائية على سبيل المثال ما يتراوح بين 72% - 94% من إجمالي احتياجات المشروعات الكبيرة.

8. الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة:

توفر الحكومة الظروف الجيدة لإنشاء مشروعات جديدة وتطوير المشروعات القائمة لتنمية المشروعات القائمة، وتؤدي الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة دوراً هاماً بتقديم المساعدات المالية وغير المالية (الاستشارات - التدريب - الدعم الفني... إلخ) لهذا الحجم من المشروعات لاستكمال عناصر الإطار السابق توضيحه في شكل (1/2/1). ويتطلب توفير بيئة صالحة لعمل المشروعات الصغيرة تعاون الجهات التالية لتقديم المساعدات المختلفة اللازمة لها - وبعض هذه الجهات موجودة بالفعل والبعض الآخر يجب استحداثه:

« تتولى جهة مسئولية التخطيط المركزي لهذه المشروعات قد تكون قسمًا متخصصًا بوزارة الصناعة يقوم بتحديد أوجه المساعدة التي تحتاج إليها هذه المشروعات بعد إجراء دراسة لاحتياجاتها. ثم يعهد لكل جهة من الجهات المختصة القيام بتقديم إحدى المساعدات وتولي مسئوليتها للحد من الازدواجية وتداخل الأدوار.

« يقوم هذا القسم بدور المشرف على البرامج التي تضعها هذه الجهات أو المنسق بينها، بالإضافة لتعريف المواطنين بتوافر المساعدات من خلال فروعهم بالمحليات لنشرها على المستوى القومي ولتحقيق التوازن الإقليمي بدلاً من تركيز المشروعات الصغيرة في العواصم فقط.

« إيجاد جهة تساعد في عملية اكتشاف وتطوير رواد الأعمال ويمكن إنشاء مراكز لهذا الغرض بالجامعات والمعاهد المتخصصة لتكون مركزاً للإبداع والتميز أو للتشجيع عليهما.

« تتولى جهة تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة إدارياً وفنياً من خلال الاستشارات والتدريب بالإضافة إلى تقديم المساعدات الفنية والتكنولوجية، مع نشر خدماتها على المستوى القومي عن طريق الاستفادة من المحليات، ويمكن أن يتسع دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في هذا المجال.

- « تتولى جهة مسئولية توفير كافة المعلومات التي تتعلق بأنشطة المشروعات الصغيرة.
- « جهة تمويلية متخصصة في التعامل مع هذا الحجم من المشروعات في حالتها الناجح والتعثر، كتحديد أحد البنوك ليؤدي دوراً مكملًا لدور الصندوق الاجتماعي للتنمية في هذا المجال.
- « تتولى جهة مسئولية ضمان مخاطر الائتمان المصرفية للمشروعات الصغيرة لضمان وتأمين قروض المشروعات الصغيرة.
- « تتولى جهة متخصصة في تقديم مساعدات تسويقية على المستويين المحلي والدولي، ويمكن الاستفادة من جهود اتحاد الصناعات واتحاد الغرف الصناعية في تقديم هذه النوعية من المساعدات.
- « تتولى جهة مسئولية تقديم مساعدات للعاملين وأصحاب المشروعات من تأميمات ومعاشات وخلافه وقد تقوم بهذا الدور وزارة الشؤون الاجتماعية.

وعلى الرغم من وجود معظم هذه الجهات بالفعل إلا أنها تحتاج لمزيد من التخصص وتكثيف الجهود مع قطاع المشروعات الصغيرة مع تحقيق الاتصال الفعال مع أصحابها لمعرفة احتياجاتها الحقيقية. ويجب مراعاة تحقيق الانتشار الجغرافي لهذه المنظمات بحيث تصل خدماتها للمشروعات الصغيرة في جميع أنحاء البلاد. ويمكن أن يتم هذا الانتشار مباشرة عن طريق وجود فروع لهذه المنظمات في المحافظات أو بشكل غير مباشر من خلال المحليات.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على رائد الأعمال أن يقوم بعملية البحث الإلكتروني على شبكة الإنترنت للتعرف على أحدث المساعدات المتوفرة في بلده لأنها تتغير باستمرار.

وفيما يلي نبذة عن أهم المساعدات المقدمة للمشروعات الصغيرة في المجالات المختلفة:

أولاً: المساعدات المقدمة في مجال التسويق:

- « يشترك بنك التنمية الصناعية بجناح خاص في المعارض والأسواق الدولية المحلية والخارجية لعرض عينات من منتجات المصانع الصغيرة التي يقرضها البنك لتسويقها وفتح أسواق خارجية لها.
- « يوفر مركز تنمية التصميمات الهندسية والصناعات معلومات عن التصدير ومجالاته لأصحاب المصانع الصغيرة لتشجيعهم على تصدير منتجاتهم.
- « يشارك الصندوق الاجتماعي للتنمية في المعارض المحلية والدولية الدائمة وغير الدائمة لتسويق منتجات الحاصلين على قروض من الصندوق، وتسهيل الإجراءات

المطلوبة للمصدرين الجدد وتعريفهم بالقواعد الثابتة وتدريبهم على أساليب العرض والبيع والتصدير.

« تقدم شركة ضمان مخاطر الائتمان المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بعض الخدمات المجانية منها تزويد المنتجين بالفرص التصديرية في الدول الأجنبية.

ثانيًا: المساعدات المقدمة في مجال العمالة:

« يتولى الصندوق الاجتماعي العديد من برامج التدريب المختلفة منها تدريب وتأهيل أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها ورواد الأعمال.

« تقدم مساعدات في مجال التأمين الاجتماعي والذي يغطي حاليًا الأحجام المختلفة للمشروعات في جميع المحافظات مع تنوع أنواع التأمينات المقدمة لها.

ثالثًا: المساعدات المقدمة في مجال الإنتاج:

« توفر شركة ضمان مخاطر الائتمان المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المعونة الفنية - في مجالات مختلفة منها نقل التكنولوجيا والرقابة على الجودة - من خلال توجيه هذه المشروعات إلى المؤسسات الدولية التي تقدم خدمات فنية تطوعية للمشروعات الصغيرة العاملة في كافة المجالات الاقتصادية. كما توفر الشركة التدريب اللازم لأصحاب هذه المشروعات في كافة المجالات وتحدد لهم مجالات وفرص الاستثمار. كما توفر الشركة المستشارين المعتمدين لإعداد دراسات الجدوى لأصحاب هذه المشروعات مقابل أتعاب رمزية.

« يقدم الصندوق الاجتماعي للتنمية المعونة الفنية والتدريب للمشروعات المنفذة في جميع مراحل دورة المشروع بدءًا من عمل دراسات الجدوى وتحسين الإنتاج إلى ضبط جودة المنتجات. وكذلك إعداد ما يزيد عن 150 نموذجًا لمشروعات صناعية وزراعية وخدمية وتجارية تمتلك فرصًا جيدة للنجاح من خلال مركز تنمية التصميمات والتنمية التكنولوجية بالصندوق.

رابعًا: المساعدات المقدمة في مجال الإدارة:

يساهم الصندوق الاجتماعي للتنمية في التدريب وتقديم المشورة لرفع مهارات التخطيط لأصحاب المشروعات الصغيرة والعمل على تطوير القدرات التنظيمية لهم.

خامسًا: المساعدات المقدمة في مجال التمويل:

تقدم بعض المنظمات ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة عددًا من المساعدات في مجال التمويل، منها الجهات التالية:

- **بنك التنمية الصناعية:** يسعى بنك التنمية الصناعية لتحقيق الأهداف التالية:
 - « تنمية الأنشطة الصناعية والأنشطة المرتبطة بها في مصر عن طريق تقديم المساعدات المالية والتمويل اللازم لإنشاء مشروعات جديدة أو تطوير وتحسين الوحدات القائمة لكافة القطاعات الصناعية وخاصة القطاع الخاص لاسيما الصناعات الحرفية والصغيرة والقطاع التعاوني.
 - « تنمية وتطوير الصناعات الصغيرة والحرفية بمدها بما تحتاج إليه من آلات وأدوات بشروط ميسرة.
 - « تشجيع الخريجين على تملك وإدارة المشروعات ومساعدة الحرفيين وأصحاب الورش الصغيرة على تنمية وتطوير أنشطتهم.
 - « عقد الندوات والمؤتمرات التي تساعد على اقتراح الحلول لمشكلات تمويل المشروعات الصغيرة وتبني خطة الانتشار الجغرافي بإنشاء فروع جديدة في مناطق مختلفة كجنوب الوادي وغيرها.
- **شركة ضمان مخاطر الائتمان المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة:**

تقوم شركة ضمان مخاطر الائتمان المصري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بضمان نسبة 50% من الائتمان المصري الممنوح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في كافة الأنشطة الاقتصادية مما يساهم في زيادة معدلات التنمية وتخفيض البطالة.
- **جمعية تشجيع الصناعات الصغيرة للخريجين:**

قام مجموعة من أساتذة جامعة حلوان بتأسيس جمعية تشجيع الصناعات الصغيرة للخريجين بهدف تشجيع الشباب على تنفيذ الأفكار التي يتقدمون بها للجمعية وذلك من خلال تقديم النصح والمشورة والدعم المالي لهم، إلى جانب تشجيع سياسة التملك عن طريق العمل وإعادة روح الانتماء والولاء بالابتعاد عن الوظيفة الحكومية وتشجيع العمل الخاص الجماعي.
- **بعض المؤسسات المالية المحلية والعربية والأجنبية:**

تقدم بعض المؤسسات الدولية قروضًا للمشروعات الصغيرة مثل البنك الدولي وهيئة التنمية الدولية وغيرهما. ويتم تقديم هذه القروض عن طريق عدد من الجهات المتخصصة ببنك التنمية الصناعية - بحكم التخصص - وشركة ضمان مخاطر الائتمان وغيرهما.

- البنوك:

تقدم بعض البنوك التجارية (بنك مصر- البنك الأهلي) وبعض البنوك المتخصصة (بنك فيصل الإسلامي المصري - بنك ناصر الاجتماعي) قروضًا ومساعدات للمشروعات الصغيرة.

- جمعيات رجال الأعمال، وحاضنات المشروعات الصغيرة والجمعيات التي تم تأسيسها في بعض الكليات أو المحليات:

كمشروع العمل الحر التابع لكلية الهندسة جامعة القاهرة وغيرها من الجهات التي تسعى إلى مساعدة هذه المشروعات وتوفير قروض ميسرة لها بالجهود الذاتية.

وبعض هذه الجهات معروف للكثيرين بينما بعضها الآخر لا يعلم أحد عنها شيئاً، وهو ما يتطلب منها القيام بجهود تسويقية لتعريف الشباب بأنشطتها. وفيما يلي نبذة تعريفية عن بعض هذه الجهات:

« الصندوق الاجتماعي للتنمية:

أنشئ الصندوق بقرار جمهوري رقم 40 عام 1991 ومن ضمن أهدافه المساهمة في حل مشكلة البطالة من خلال توفير فرص عمل، لذلك تم تأسيس جهاز تنمية المشروعات الصغيرة (SEDO) التابع للصندوق ليتولى عملية دعم إقامة مشروعات صغيرة جديدة أو التوسع في المشروعات القائمة وتحديثها.

ويسعى الصندوق إلى تنمية المجتمع من خلال إقامة مشروعات متناهية الصغر لأفراد الأسرة وللمرأة - خاصة المرأة المعيلة - باستخدام تكنولوجيا مناسبة وتتميز منتجاتها بالجودة وسهولة التسويق ولها جدوى فنية واقتصادية مناسبة.

ويتم توفير التمويل للمشروعات الصغيرة لتمويل شراء الآلات والمعدات والخامات ومستلزمات الإنتاج ومصاريف التشغيل لدورة إنتاجية - ويكون على المستفيد من المشروع توفير المكان المناسب. ويقدم الجهاز حزمة من الخدمات المالية وغير المالية من أهمها:

- إقراض المشروعات الصغيرة
- ضمان قروض المشروعات الصغيرة: حيث تضمن جمعية التأمين التعاوني على المشروعات الصغيرة 80% من قيمة القرض ويضمن الصندوق 10% ويضمن البنك الممول نسبة 10% المتبقية.
- الدعم الفني: دراسات فرص الاستثمار- خدمات مركز الدعم التكنولوجي- خدمات مراكز الأعمال- إعداد دراسات الجدوى.

- حاضنات الأعمال: الحاضنات التكنولوجية - الحاضنات المفتوحة.
- التسويق: من خلال المعارض الداخلية والخارجية.
- خدمات التصدير.
- الامتياز التجاري (الفرانشيز):
 - خدمات معارض الامتياز التجاري ودعم لقاء المهتمين.
 - خدمات الحصول على الامتياز (Franchisee).
 - خدمات منح الامتياز (Franchisor).
- تقديم خدمات الاستشارات من مكاتب التمثيل كالدرد على الاستفسارات وإقامة الندوات ومراجعة المستندات، بجانب حصر الشكاوى والمشاكل والتعريف بدراسة الجدوى.
- التدريب: يتضمن تدريباً إدارياً للتأهيل على إقامة مشروع صغير وتدريباً على فنون التسويق وتدريبات متخصصة وتدريباً فنياً.
- وحدات الخدمات المتكاملة: تقوم بإنهاء كافة إجراءات إقامة المشروع الصغير من شباك واحد خلال 30 يوماً واستخراج الرقم القومي للمشروعات وتخفيض رسوم استخراج السجل التجاري والبطاقة الضريبية والتراخيص بحد أقصى 200 جنيه عن المشروعات حتى 50 ألف جنيه، و500 جنيه عن المشروعات حتى مليون جنيه.

« الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة:

تأسست فكرة الحاضنات على فلسفة بسيطة هي توفير الرعاية والدعم للمشروعات الصغيرة في أول حياتها لزيادة نسبة نجاحها ووضع آليات فعالة لدعمها لأنها كالمولود الصغير الذي يحتاج لرعاية في بداية حياته حتى يمكنه الاعتماد على نفسه. وتعرف الحاضنة بأنها «منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محددة متخصصة تقدم جميع أنواع الدعم اللازم». وترجع أهمية الحاضنات في أنها توفر عناصر لا تقدمها جهات داعمة أخرى كالماكن والدعم التكنولوجي العلمي الصناعي بالإضافة للدعم التقليدي الإداري والمالي والفني والتسويقي والاستشاري ودراسات الجدوى وفتح الأسواق ووضع خطط المشروعات. ويتولى الصندوق الاجتماعي للتنمية تمويل المشروعات المحتضنة بواسطة الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة وكذلك لتغطية العجز في إيرادات الحاضنة حتى تصل لمرحلة الاعتماد على الذات. وتم بالفعل تشغيل عدد من الحاضنات مثل:

- حاضنة المشروعات التكنولوجية بالتبين.
 - حاضنة المشروعات التكنولوجية بأسبوط.
 - حاضنة المشروعات التكنولوجية بجامعة المنصورة.
 - حاضنة المشروعات التكنولوجية بينها.
 - حاضنة أعمال تلا بالمنوفية.
 - حاضنة أعمال الدويقة المفتوحة.
- وللأسف توقف نشاط هذه الجمعية مؤخراً ونأمل عودتها للقيام بهذا الدور الحيوي.

« جمعية التأمين التعاوني على المشروعات الصغيرة:

تيسر هذه الجمعية على أصحاب المشروعات الصغيرة الحصول على القروض الممولة من قبل الصندوق الاجتماعي للتنمية في الحالات التي لا تتوفر فيها الضمانات المطلوبة للبنوك، بالإضافة إلى أي تغطية تأمينية أخرى. وتختص الجمعية بتقديم خدمات التأمين على أسس تعاونية مما يحقق تكافل أصحاب المشروعات الصغيرة ويشكل ضماناً جماعية تبادلية بينهم. وتصدر الجمعية وثيقة ضمان مستحقات قروض تضمن نسبة تتراوح بين 50 % إلى 70 % حسب قيمة القرض وذلك للأعضاء بها مقابل اشتراك وقسط تأمين ضمان مستحقات القروض.

9. المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة:

تُعاني المشروعات الصغيرة بصفة عامة من مجموعة من المعوقات التي تحتاج إلى الدراسة وإيجاد الحلول العاجلة لها لأنها تسبب العديد من المشكلات لهذه المشروعات. وتُصنف هذه المعوقات في مجموعتين أساسيتين هما:

أولاً: مجموعة معوقات البيئة الخارجية (المستوى الكلي):

- « عدم استقرار التشريعات المنظمة للاستثمار مع تعدد الجهات المشرفة على الاستثمار وتضارب اختصاصاتها أحياناً وكذلك تعقد الإجراءات المتعلقة بالتراخيص والضرائب والتأمينات إلخ.
- « عدم ارتباط المشروعات الصغيرة باتحادات ترعى مصالحها، جعلها تعمل بشكل فردي مما قلل من فرصتها التنافسية في السوق كما أدى إلى ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

- « نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية التحتية والتي تؤثر على عمليات نقل الخدمات والمنتجات النهائية بالإضافة إلى نقص خدمات المياه والكهرباء والتخزين والتخلص من النفايات.
- « عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمشروعات الصغيرة إذ تستأثر أماكن دون أخرى بهذه المشروعات مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المشروعات بين أقاليم الدولة الواحدة.
- « اقتصر دعم البنوك على الدعم المالي دون الدعم الفني الذي يشمل أعمال المنشآت الصغيرة ككل، والتركيز على المشروعات الكبيرة.
- « عدم ملائمة أساليب الاقتراض لظروف المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة مشكلة عدم توافر الضمانات الكافية للاقتراض، بالإضافة إلى عدم توافر الوعي المصرفي لدى أصحاب هذه المشروعات مما يجعلهم يفضلون الاقتراض من سوق الائتمان غير الرسمي على الرغم من ارتفاع تكلفته.
- « على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلاً حيوياً للإدارة، إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن المشروعات الصغيرة، وغالباً ما تكون متقدمة أو متباينة في حالة توافرها، وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لها وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع.
- « ضعف تواجد الشركات المساعدة المتخصصة في بعض مجالات دعم هذه المشروعات كالسويق وتنظيم وإقامة المعارض المحلية والدولية والتأجير التمويلي والخدمات الصناعية وإنشاء المجمعات الصناعية الصغيرة.
- « ضعف الطاقة الاستيعابية للأسواق وضعف البنية الأساسية للتصدير.

ثانياً: مجموعة معوقات البيئة الداخلية (المستوى الجزئي):

- « عدم إلمام عدد كبير من أصحاب المشروعات الصغيرة بالمعلومات الفنية والاقتصادية الخاصة بالخامات والآلات والجودة مما يؤدي إلى استخدامهم لمعدات متهاكة تحقق معدلات إنتاج منخفضة ومستوى جودة أيضاً متدن، أو استخدام معدات متطورة ذات استثمار كبير نسبياً وتكلفة تشغيل عالية.
- « ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لأصحاب هذه المشروعات وعدم توافر المهارات البشرية المطلوبة ونقص التدريب وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف إمكانيات التسويق المحلي والخارجي، خاصة مع عدم توافر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات.
- « انخفاض إنتاجية المشروعات الصغيرة وافتقار العديد منها لمفهوم تخطيط الإنتاج وعدم اختيار مستوى التكنولوجيا المناسب وافتقار الكثير منها للمفاهيم الأساسية

للجودة، نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية مما يؤدي إلى إنتاج سلع غير مطابقة للمواصفات لا تستطيع المشروعات الصغيرة تصريفها أو تسويقها محلياً أو دولياً.

« غياب الوعي المحاسبي لدى أصحاب المشروعات الصغيرة لعدم معرفتهم بالقواعد والأصول المحاسبية أو لعدم خبرتهم في هذا المجال مما يؤدي إلى لجوء معظمهم إلى مكاتب محاسبة خارجية لإعداد الحسابات الختامية وهو ما يكبد المشروع نفقات كثيرة، بالإضافة إلى تعدد وتنوع المشاكل الضريبية.

نستخلص من ذلك أن المشروعات الصغيرة تُعاني من العديد من المعوقات وجوانب القصور التي تحد من قدرتها على المساهمة الفعالة في الاقتصاد القومي وتجعل المناخ الذي تعمل في ظلّه غير مناسب لتميتها وهو الأمر الذي يحتاج إلى تطوير

10. العوامل المؤدية لنجاح وفشل المشروعات الصغيرة:

مع تزايد الاهتمام بالمشروعات الصغيرة، كثرت الدراسات التي تسعى للتعرف على عوامل نجاحها وفشلها، لذلك صُنفت في ثلاث مجموعات طبقاً للهدف الأساسي منها. وبعرض هذه المجموعات يستطيع أن يحدد رائد الأعمال الجوانب التي يجب أن يتجنبها أو يهتم بالإلمام بها حتى ينجح مشروعه. ولأن تحقيق النجاح يمثل غاية كبيرة - نأمل المساعدة في الوصول إليها - لذلك يجب قراءة هذا الموضوع بتعمق للاستفادة مما وراء السطور:

أولاً: المجموعة الأولى:

تناولت هذه المجموعة دراسة الخصائص والمشكلات المتعلقة بنجاح المشروعات الصغيرة خلال أول ثلاث سنوات من عمر المشروع، وتوصلت إلى وجود عشر مشكلات استراتيجية مرتبطة أساساً بالبيئة الداخلية، يمكن التحكم فيها وحلها إذا توافرت المهارات الإدارية لدى صاحب المشروع. كما توصلت أيضاً إلى أن السبب الرئيس وراء الفشل السريع للمشروعات الصغيرة يرجع إلى ضعف الإدارة بها. وتُعد الخصائص التالية لمالك/مدير المشروع سبباً في الاستمرار والنجاح بعد السنوات الثلاث الأولى من عمر المشروع الصغير:

« الثقة بالنفس.

« التفرغ الكامل للعمل.

« العمل بجِد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عنه في الوقت المناسب.

« المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم التعامل فيها.

ثانياً: المجموعة الثانية:

اهتمت بتوفير معلومات عن معدلات فشل المشروعات الصغيرة وأسبابها من خلال تقييم السياسات والبرامج المقدمة لها حيث إن تحديد معدلات دقيقة للفشل ليست عملية سهلة نظراً لتعدد التعريفات والمقاييس المختلفة المستخدمة في تعريف وتوصيف المشروع الصغير، وكذلك المستخدمة في تحديد المقصود بالفشل. وعموماً توجد ثلاثة مجالات رئيسة للمشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة وتساهم في فشلها وهي المجالات المحاسبية والتسويقية والإدارية. وترجع الأسباب الرئيسة لعدم استمرار المشروع إلى الإفلاس/ الاندماج/ تقاعد المالك، وقد تم تحديد أسباب الفشل مرتبة حسب أهميتها النسبية فيما يلي:

ضعف القدرة الإدارية.	92%	الإهمال.	3%
عدم صلاحية وكفاءة الإدارة.	45%	النصب	2%
عدم توازن الخبرة.	20%	الكوارث	1%
عدم توافر الخبرة الإدارية.	18%	أخرى	2%
عدم توافر الخبرة في مجال العمل.	8%		

وتعتبر الصفات التالية من خصائص رجل الأعمال الناجح:

- « الصحة-الثقة-الإحساس بالزمن-الابتكار-الاستقلال-الأخلاق-التكيف-الحكم الصائب-التخيل.
- « العمر: يتراوح بين 31 - 50 سنة.
- « التعليم: متوسط فترة التعليم أربع عشرة سنة.
- « الخبرة: متوسط فترة الخبرة في مجال مرتبط بمجال العمل ثلاث عشرة سنة.

ويمكن تصنيف أسباب فشل المشروعات الصغيرة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- « أسباب داخلية يمكن التحكم فيها إدارياً: أهمها ضعف الخبرة لدى الإدارة، والذي يعتبر في نفس الوقت العامل الرئيس لحدوث الأسباب الأخرى.
- « أسباب خارجية لا يمكن التحكم فيها: مرتبة حسب أهميتها النسبية:

- 1- ارتفاع معدلات الفائدة.
- 2- التضخم والبطالة.
- 3- الضرائب.
- 4 - المنافسة.
- 5 - القواعد الحكومية.

وتتركز مقترحات تقليل معدلات الفشل حول زيادة مستوى تعليم الإدارة كخطوة أولى عن طريق إعداد برنامج خاص لذلك. أمّا المقترحات الأخرى فتدور حول تحسين المناخ الاقتصادي العام وتخفيض معدلات الفائدة.

ونظراً لتعدد مشكلات وعوامل فشل المشروعات الصغيرة فإنها في حاجة إلى تلقي النصح لتقليل فرص فشلها وهو ما سيتم تقديمه في نهاية هذا المؤلف كروشة تتضمن أهم عوامل النجاح للاستفادة منها مع ضرورة الإنصات والاستماع للآخرين وتقبل النصيحة والتعلم منهم، وهذا لا يتنافى مع استقلالية رائد الأعمال لأن القرار النهائي دائماً سيكون له لأنه الوحيد الذي سيتحمل مخاطرة.

11. نموذج مقترح لمستقبل المشروعات الصغيرة:

نظراً لتفاقم مشكلة البطالة وضعف القدرة على إيجاد فرص عمل تستوعب خريجي المدارس والمعاهد والجامعات فإن زيادة وعي الشباب وتنمية قدراتهم الريادية ستوجه نظرهم نحو إنشاء مشروعات صغيرة وهو ما يمثل حلاً لا يجب إغفاله لمواجهة هذه المشكلة. وتقتصر المؤلف على إيجاد منظومة لخلق وتنمية الوعي الريادي والعمل الحر لدى الشباب والتي لا بد أن تتكامل عناصرها من الأسرة والإعلام والمؤسسات التعليمية والمؤسسات الداعمة. وتضم هذه المنظومة المكونات التالية:

أولاً: تغيير فلسفة التعليم:

لا بد - في البداية - من تغيير فلسفة التعليم من مجرد تلقين المعرفة إلى تبني مقولة العالم المشهور أينشتاين «Einstein»: «إن التعليم ليس مجرد تعليم الحقائق لكنه تدريب العقل على التفكير»¹.

ولتحقيق هذا التحول يجب السير في عدة محاور إما بشكل متواز أو مرحلي طبقاً لمدى توافر الإمكانيات، والأهم هو توافر الرؤية للسير نحو هذا الاتجاه من خلال المقترحات التالية:

- **تعميم مقرر قيادة الأعمال والمشروعات الصغيرة:** وذلك على جميع طلاب المدارس الفنية المتوسطة والمعاهد والكليات باختلاف تخصصاتها لزيادة وعي الطلاب بهذه المفاهيم وتحفيزهم على العمل الحر كل في مجال تخصصه. لأن العمل الحر ليس قاصراً على خريجي كليات التجارة وإدارة الأعمال كما يتخيل البعض. حيث يروج لفكرة العمل الحر كفرصة ممكنة وجذابة للعمل بعد التخرج، بدلاً من العمل في الحكومة أو القطاع الخاص. حيث يؤهل الطلاب لكيفية توليد فكرة مشروع صغير ودراسة جدواه للبدء في تنفيذه بنجاح بعد التخرج.
- **التدريب على أساليب التعليم الريادي:** زيادة وعي وتدريب جميع المعلمين وأعضاء هيئة التدريس على الأساليب الريادية في التدريس لإكساب الطلاب منذ الصغر

1 "Education is not the learning of the facts, but the training of the mind to think."

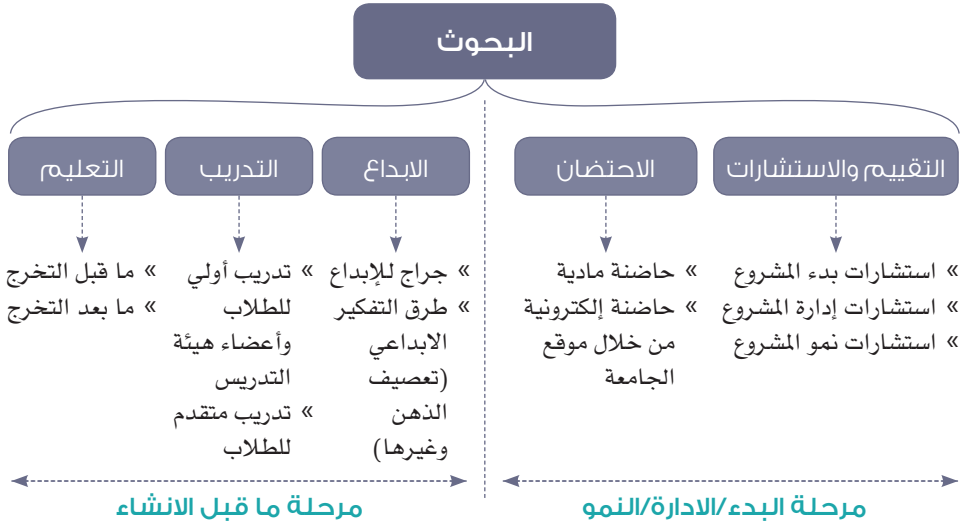
وخلال مراحل تعلمهم خصائص رائد الأعمال، وتوجيههم نحو إيجاد فرص عمل مادية أو إلكترونية.

● **مراكز الإبداع والتمكين:** إنشاء مراكز مصغرة للإبداع بكل المدارس بإمكانيات ذاتية محدودة ويمكن الاكتفاء بفصل واحد يتم تجهيزه بأبسط الإمكانيات المتاحة مع توجيه جزء من تبرعات أولياء الأمور للمساهمة في إنشاء هذه المراكز. أما بالنسبة للجامعات، فلا بد من تفعيل الدور المجتمعي لها من خلال إنشاء هذه المراكز بكل جامعة لمساعدة الطلاب على تحويل أفكارهم لمشروعات حقيقية ويمكن الاتفاق مع الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة لدعم مثل هذه المراكز واحتضان المشروعات المتميزة.

○ ويتطلب تحقيق أهداف هذه المراكز القيام بمهام تعليمية وتدريبية واحتضانية واستشارية لتغطية كافة مراحل دورة حياة المشروع الصغير.

○ ويلخص الشكل التالي هذه المهام والتي يندرج تحتها مهام فرعية يمكن أن تساهم فيها الجامعة لدعم هذه المشروعات خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع الصغير. وبالنسبة لمهمة التعلم فإنها - بالطبع - تخرج عن نطاق عمل مراكز الإبداع والتمكين حيث تتولى كليات الجامعة مسئولية القيام بها منذ التحاق الطالب بها وحصوله على مقرر ريادة الأعمال مع الاهتمام بتدريسه له بأساليب تعليم ريادية تعتمد على الإبداع:

دورة حياة المشروع الصغير



شكل رقم (3/2/1)

وبذلك تساهم الكليات مع هذه المراكز في تهيئة خريج راغب في العمل الحر وقادر على تحويل فكرته إلى مشروع يرى النور مما يرفع عن كاهل الدولة عبء إيجاد فرصة عمل له.

ثانياً: رسم خريطة استثمارية قومية للمشروعات الصغيرة:

لابد من وجود آلية تضمن وضع خطة استراتيجية لنمو المشروعات الصغيرة في مصر تتضمن رسم خريطة استثمارية تفيد في توجيه رواد الأعمال نحو أفكار المشروعات التي تمثل فرصاً مجدية للاستثمار تناسب ظروف كل محافظة ومدينة وقرية طبقاً لاحتياجاتها وعناصر الثروة المتاحة بها حتى يكون لها ميزة تنافسية تمكنها من الإنتاج بأحجام اقتصادية تنمي باحتياجات المكان مع تصدير الفائض لمحافظة أخرى (تصدير داخلي)، وبذلك توجد فرص عمل مبتكرة في كل المناطق في مصر- بدلاً من تكرار نفس الأفكار التقليدية للاستثمار التي تجعل العرض أكثر من الطلب مما يجعلها تعاني من مشكلات التسويق- بما يحقق تنمية إقليمية متوازنة ويحد من الهجرة من الريف للحضر بحثاً عن فرص العمل وهو ما يجعل المدن الرئيسية تكتظ بالوافدين إليها بما يفوق طاقتها التشغيلية، مما يؤدي إلى زيادة البطالة وعدم تنمية فرص العمل في الأقاليم.

ثالثاً: الإعلام الريادي:

لابد أن تُبنى رؤية ورسالة وسائل الإعلام على الفكر الريادي وهو ما يمكن ترجمته في مادة إعلامية تساهم في تغيير سلوكيات المجتمع ومفاهيمه الخاطئة حول العمل وتحويلها نحو الإبداع والعمل الحر والمخاطرة، كما تقوم بنشر الوعي بالريادة لدى الأسرة والتي تساهم في إعداد رائد الأعمال فالإعلام هو الوسيلة الوحيدة والأكثر فاعلية للوصول للأسر.

رابعاً: الجهات الداعمة ذات الصلة بالمشروعات الصغيرة:

لابد أن تستوعب هذه الجهات مفهوم الريادة أولاً حتى تسعى لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة على أرض الواقع بدلاً من تحقيق أعداد ونسب نظرية لدعم المشروعات الصغيرة على الورق.

تدريبات عملية

- التدريب الأول: ابحث في شبكة الإنترنت عما يلي:

- « موقع الصندوق الاجتماعي للتنمية: للتعرف على شروط التعامل معه والاستفادة من خدماته وتعرف على الحاضنة الإلكترونية التي يتيحها للمقترضين.
- « موقع لأي حاضنة أعمال في محافظتك/مدينتك.... إلخ.
- « تتعدد تجارب الدول الناجحة في مجال المشروعات الصغيرة، اختر واحدة منها وابحث عن مساهمات هذه المشروعات في اقتصادها القومي من حيث:
 - توفير فرص عمل
 - الناتج القومي
 - التصدير

في الدولة التي ستختارها، ثم قارن هذه المساهمات، بمساهمات المشروعات الصغيرة في بلدك.

- التدريب الثاني:

- « لخص أهم عوامل فشل أحد المشروعات الصغيرة الذي أغلق في حيك/مدينتك/محافظتك، من خلال إجراء مقابلة مع صاحبه، وحدد أهم خمسة منها موضعاً مدى اتفاقها مع عوامل الفشل التي ذكرت في هذا الفصل.



02 الباب الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال

دورة حياة المشروع الصغير

مقدمة

يتناول هذا الباب موضوعاً حيويًا وعمليًا في نفس الوقت يتعلق بمراحل عملية ريادة الأعمال، أو ما يُمكن أن نطلق عليه دورة حياة المشروع الصغير. وندعو الشباب أن يقرأوا هذا الباب بعمق وتدبر لأن به العديد من الرسائل التي يمكن أن تشارك بالفعل في دعم من لديه «بذرة» ريادة الأعمال. حيث يتبنى هذا الباب وجهة نظر غير شائعة لعرض موضوع المشروعات الصغيرة، حيث إن الشائع غالبًا هو التركيز على دراسة فكرة المشروع وجدواها أولاً، إلا أن المؤلف ترى أنه بعد عصر ريادة الأعمال لابد التأكد من توافر رائد الأعمال أولاً، لأن وجوده يعنى إمكانية توليد أفكار كثيرة مجدية.

بدون «جدوى الشخص» لا تفيد «جدوى الفكرة» لأنها ستموت مع الشخصية التي لا تتوافر لديها خصائص رائد الأعمال، أو على أقل تقدير قد تبقى وتعيش دون تحقيق النجاح المبدع المصاحب لعملية الريادة. لذلك نطلق على المرحلة الأولى في عملية ريادة الأعمال «دراسة جدوى الريادة» والتي بالتأكد من توافرها في صاحب الفكرة، تبدأ عملية توليد الفكرة ودراسة جدواها وبناء على جدوى الدراستين معاً ينطلق رائد الأعمال لمرحلة التخطيط وما يتبعها من مراحل إدارة الأعمال.

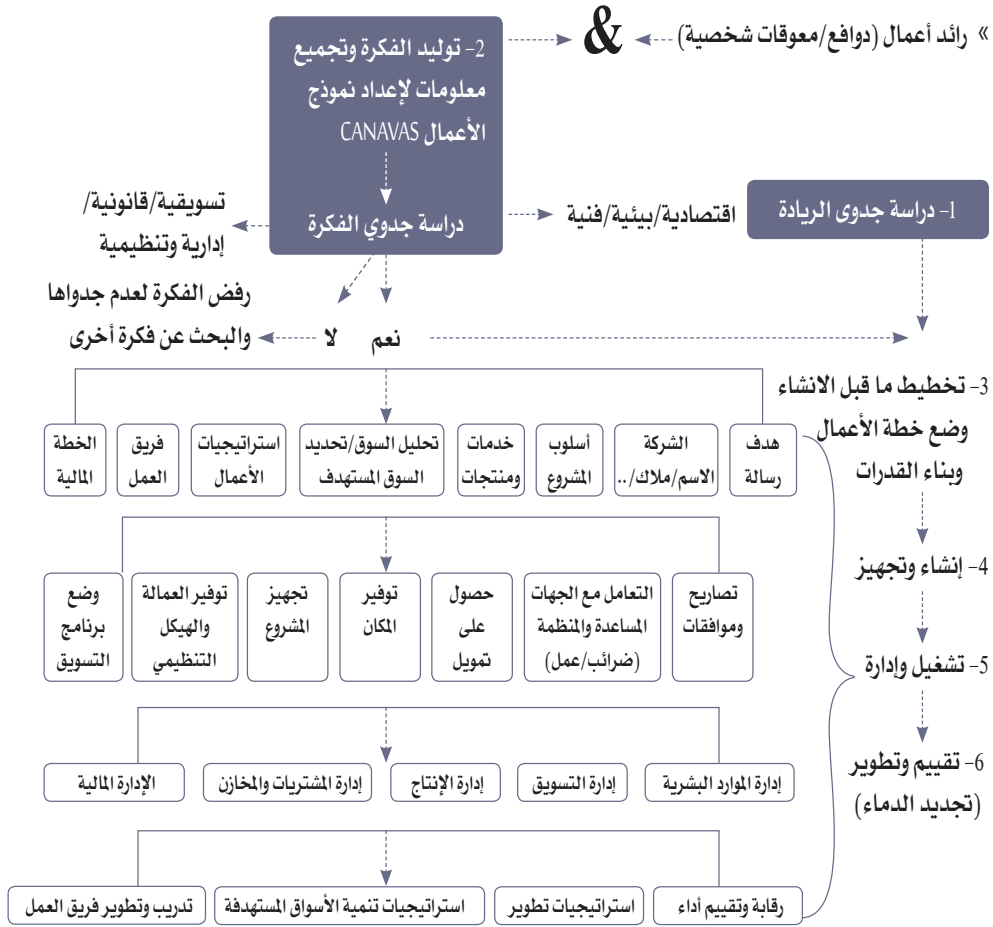
على ضوء هذا الفكر سيتناول الباب الثاني مراحل عملية ريادة الأعمال كلاً منها في فصل مستقل على النحو التالي:

- 3- التأكد من توافر رائد الأعمال (جدوى البشر) - الفصل الثالث.
- 4- توليد ودراسة الفكرة (جدوى الفكرة) - الفصل الرابع.
- 5- وضع خطة الأعمال لبناء القدرات - الفصل الخامس.
- 6- بدء التأسيس والتجهيز - الفصل السادس.
- 7- الإدارة والتشغيل - الفصل السابع.
- 8- التقييم والتطوير - الفصل الثامن.

وأخيراً تم تخصيص الفصل التاسع لتناول الأعمال الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي كأحد الأساليب الحديثة لإنشاء المشروعات الصغيرة للاستفادة من عالمنا الإلكتروني المعاصر.

ويوضح الشكل التالي تفصيلاً لمحتويات هذه المراحل، لتمثل إطاراً لدورة حياة المشروع الصغير:

الإطار العام لمراحل دراسة وتخطيط وتجهيز وتشغيل وتطوير المشروع الصغير طبقاً لمراحل عملية ريادة الأعمال



شكل رقم (1/2)



الفصل الثالث

«رائد الأعمال»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

«بدون رائد الأعمال لا توجد ريادة أعمال»

نظراً لأن رواد الأعمال من سينفذون عملية الريادة، والتي تجني المجتمعات العديد من الإيجابيات من ورائها، فلا بد من الاهتمام بإعداد وتنمية هؤلاء الرواد حتى تنهض بهم المجتمعات. وعلى سبيل المثال، تقدر نسبة رواد الأعمال إلى الموظفين في معظم الدول المتقدمة 10:1، بينما تصل نسبة رواد الأعمال إلى الموظفين في جنوب أفريقيا - على سبيل المثال 1:52، كما أوضحت دراسة Brijlal (2011) وهي نسبة جيدة بالنسبة للدول النامية، لذلك لا بد أن تساعد هذه الإحصائيات على ضرورة إيجاد بيئة تشجع على تزايد هؤلاء الرواد في مصر.

ونظراً لأهمية إيجاد طبقة من رواد الأعمال، سوف تحاول الفصول التالية من هذا الكتاب المساهمة في توفير الخبرات والإرشادات لمن يرغبون في تنمية قدراتهم الريادية وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى مشروعات حقيقية، لتعينهم على تحقيق أهدافهم بأقل قدر ممكن من المخاطرة. فأساليب التعليم والتدريب من الممكن أن تساهم في إكساب الدارس القدرة على استخدام أساليب التفكير الإبداعي وحل المشكلات وغيرها. وسيتناول هذا الفصل عدة موضوعات تتعلق برائد الأعمال، كتعريفه وأنواعه وصفاته ودوافعه والمشكلات التي تواجهه، مع إعطاء أمثلة لرواد أعمال ناجحين. ومن أهم التدريبات الموجودة في هذا الفصل ما يتعلق باختبار القدرات الريادية لدى القارئ لدراسة مدى جدواه كرائد أعمال فيما يتعلق بقدرته على إيجاد فرصة عمل حر لنفسه ولغيره.

1- تعريف رائد الأعمال:

ازداد في الآونة الأخيرة استخدام مصطلح رائد الأعمال «Entrepreneur» وهو مصطلح أصله فرنسي أول من استخدمه رجل أعمال فرنسي شهير اسمه جين بابيستييه.

رائد الأعمال

«هو الشخص القادر على إيجاد أو تنفيذ فكرة مبتكرة أو مبدعة وتحويلها لفرصة من خلال حسن استغلال الموارد المتاحة وتحمل الخطر المرتبط بها»

وقد ترجم هذا المصطلح في أوائل الكتابات العربية إلى كلمة «المروج» أو «المنظم»، وأحياناً كان يُطلق أيضاً على رجل الأعمال في بدايته أو على صاحب المشروع الصغير. ويعتبر العالم الاقتصادي جوزيف شامبيتر Schumpeter Joseph من أوائل الذين وضعوا تعريفاً لرائد الأعمال بأنه «الشخص الذي لديه الرغبة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى إبداع ناجح». أما آدم سميث Adam Smith فيعرفه بأنه «الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي وبهذا فإنه شخص مبتكر يتوقع مخاطر غالباً ما ترتبط ببدء مغامرة جديدة، بالإضافة إلى مهارته في جمع الموارد». فرواد الأعمال يستطيعون تمييز الفرص الرائدة، ويتحملون المخاطر من أجل تطوير الابتكارات بهدف استثمارها واقتناص تلك الفرص». وعرفت منظمة العمل الدولية (ILO) رواد الأعمال بأنهم «الأشخاص الذين لديهم القدرة على رؤية وتقييم فرص الأعمال والموارد اللازمة للاستفادة منها ولضمان اتخاذ الإجراءات المناسبة لنجاح الأعمال». ومن الملاحظ تشابه سمات هؤلاء الرواد في معظم التعريفات، حيث إن كلمات مثل القدرة والإبداع والمخاطرة والفرصة والموارد تكررت فيها، بصفتها تُعبّر عن محتوى هذه الشخصية.

قد يحدث خلط بين عدد من المصطلحات كرائد الأعمال ومدير المشروع والمبتكر ورجل الأعمال أو مالك المشروع الصغير، على الرغم من أن القيام بكل دور منها يحتاج إلى قدرات ومهارات وسمات شخصية تختلف عن الأخرى، لكن هذا لا يمنع من وجود سمات مشتركة بينهم. وأحياناً قد تنطبق على رائد الأعمال كل هذه المسميات أو بعضها إذا أدى أدواراً متعددة. فعلى سبيل المثال لا يُعد كل مبتكر رائداً للأعمال لأنه قد لا يسعى أو يكون قادراً على أخذ الخطوة المبدئية لتكوين مشروع وتحمل مخاطره. أما إدارة المشروع فتتطلب مهارات إدارية لتشغيله بنجاح لفترات طويلة، بينما تزداد حاجة رائد الأعمال للمهارات الابتكارية والإبداعية أكثر. وعلى الجانب الآخر، ليس كل مدير ناجح يمكن وصفه برائد الأعمال. ويمكن التمييز بينهما لأنه بمجرد استقرار الفكرة الجديدة أو المبتكرة للمشروع وبدء الإنتاج لتحقيق الربح، فإن الحاجة للمهارات الإدارية حينها ستكون هي المطلب الأساسي.

وليس من الضروري أن يكون رائد الأعمال هو مالك المشروع - وإن كان هذا شائعاً في مجال المشروعات الصغيرة- لأن المالك هو الذي ينشئ ويدير المشروع لتحقيق مجموعة من الأهداف الشخصية ويكون المشروع هو المورد الأساسي لدخله، لذلك يستهلك كل وقته وموارده فيه لأنه يعتبر امتداداً لشخصيته.

والخلاصة أن الوظيفة الأساسية لرائد الأعمال هي تقديم الأفكار الجديدة والعمل على الترويج لها، وتجميع رأس المال والموارد الأخرى اللازمة لها وتنظيم هذه الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى منتجات تمثل فرصة في السوق، وقد يكون هو المالك والمدير أو أن كل دور يقوم به شخص مستقل، حيث إن لكل موقف ظروفه الخاصة.

2- كيفية خلق رائد الأعمال (هل يُولد أم يُصنع؟):

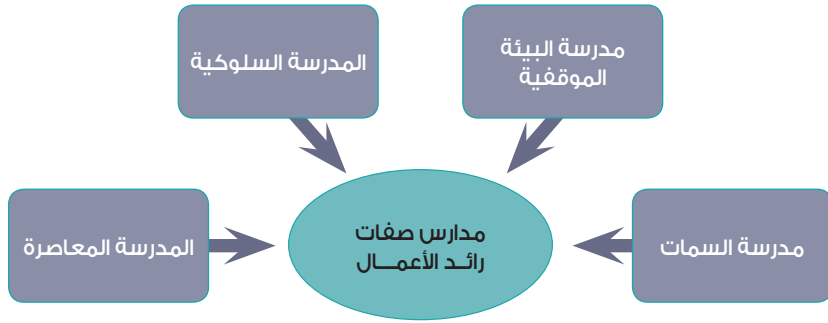
اختلف الباحثون حول ما إذا كانت صفات الريادة يولد بها رائد الأعمال أم يكتسبها. وتمثل هذه القضية المثيرة للجدل أهمية كبيرة لأنه لو ثبت أن رائد الأعمال يولد بخصائصه فقط ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يكتسب الصفات التي تساهم في تشكيله، فإن مثل هذا الكتاب وغيره وكذلك البرامج التعليمية والتدريبية التي تهتم بتنمية المهارات الريادية لن يكون لها أي مبرر. وربما يكون من المفيد أن يختلف الباحثون حول هذه القضية، لذلك سنعرض ثلاث وجهات نظر مختلفة حاولت الإجابة عن هذا التساؤل، نبدأها برأي كارتر وآخرين (2003) الذين يرون أن ريادة الأعمال تعتمد على مجموعة من الخصائص/السمات الفطرية للفرد التي لا يمكن تعلمها. وعلى الجانب المقابل تماماً، أوضحت دراسة أقدم لـ Shefsky (1996) أن أكثر من 200 رائد ناجح للأعمال لم يولدوا بالصفات التي تؤهلهم للريادة لكنهم اكتسبوها بالتدريب. وهناك وجهة نظر تجمع بين الرأيين السابقين، حيث أوضح (2004) Watkinson أن رواد الأعمال الناجحين يمتلكون مزيجاً من الصفات الفطرية والمكتسبة من خلال التدريب. ويعد هذا الرأي الأصوب والأكثر واقعية حيث من الممكن أن تُكسب أساليب التعليم والتدريب بعض الصفات الريادية أو على الأقل تصقلها وتزيدها قوة. فاستخدام أساليب مثل حل المشكلات ودراسة وتحليل حالات لمشروعات ورواد أعمال سواء ناجحين أو فاشلين وإعداد مشروعات وخطط للأعمال ودراسات الجدوى وتقييم الذهن والتعامل ضمن فرق العمل وغيرها، يمكن أن تنمي بعض القدرات الريادية لو أحسن استخدامها.

ومما يعطى تفاؤلاً بإمكانية اكتساب الإنسان للصفات التي تجعله مميزاً -لو أراد- فان أرسطو Aristotle أوضح في مقولة شهيرة له أن «التميز يمكن اكتسابه بتكرار أداء الأشياء».

ويرى البعض أن تكرار «السلوك» حتى يصبح «عادة» عملية قد تستغرق تكرار أدائه لمدة 21 يوماً، أو 6 أسابيع كما يحددها آخرون. ونرى أن التغيير بصفة عامة غاية ليست مستحيلة بل يمكن الوصول إليها بشرط أن يرغب الإنسان في تحقيقها، فالرغبة تعطيه القدرة والإرادة اللازمين لتغيير السلوك. ومن الممكن أن تساهم التنمية البشرية في إكساب الشباب صفات ضرورية للريادة كالثقة بالنفس والإقدام والحماس وغيرها.

3- المدارس التي تناولت صفات رائد الأعمال:

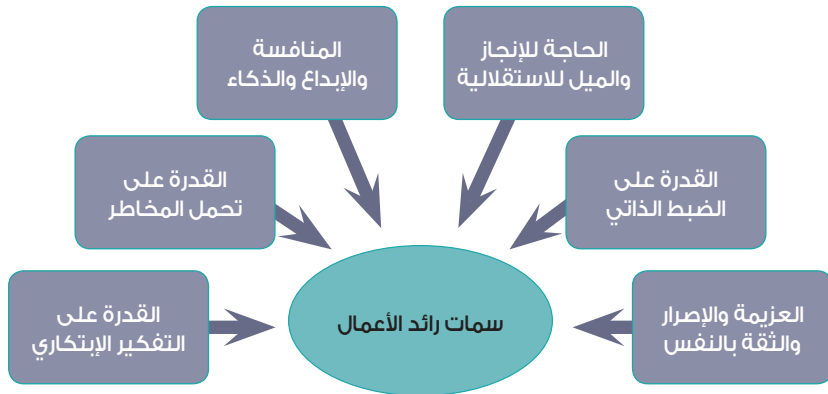
يفيد التعرف على صفات رائد الأعمال في المساهمة في إكسابها للشباب. وتتعدد المدارس التي تسعى لتحديد صفات رائد الأعمال والتي يجلها الشكل التالي:



شكل (1/3/2)

أولاً: مدرسة السمات:

بنيت هذه المدرسة على فرضية أن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من السمات أو الخصائص الشخصية التي تمكنه من إدارة المشروع بنجاح، وتتمثل أهم هذه السمات فيما يلي:



سمات رائد الأعمال طبقاً لنظرية السمات

شكل (2/3/2)

ثانياً: مدرسة البيئة الموقفية:

ترى هذه المدرسة تأثير الثقافة على الفرد حيث تجذبه البيئة الإيجابية والعكس صحيح. فخصائص رائد الأعمال ترتبط كثيراً بالبيئة حيث تلعب العوامل الاجتماعية والديموقراطية دوراً هاماً في التأثير على سلوكه وشخصيته. واقترحت المدرسة البيئية عدة عوامل يمكن أن تؤثر في بناء شخصية رائد الأعمال هي: الثقافة - البيئة - نظرية الدفع والجذب - منهج الحراك الاجتماعي (التأثير الاجتماعي) - الأسرة - التعليم والخبرة.

ثالثاً: المدرسة السلوكية:

تركز هذه المدرسة على أن نجاح رائد الأعمال لا يقتصر على السمات الشخصية التي يمتلكها فقط، لكنه يحتاج أيضاً إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لصالح تطوير العمل، وتتمثل هذه المهارات في المهارات التفاعلية والتكاملية والموضحة بالجدول التالي:

جدول (1/3/2)

أهم المهارات السلوكية اللازمة لرائد الأعمال طبقاً للمدرسة السلوكية

مهارات تفاعلية	مهارات تكاملية
قدرة على بناء وتكوين علاقات إنسانية في البيئة الداخلية والخارجية، تساعد على إيجاد بيئة عمل تفاعلية مبنية على المشاركة والتقدير والاحترام.	قدرة على بناء علاقات مع العاملين والمديرين والمشرفين مما يجعل المشروع كخلية عمل متكاملة.

رابعاً: المدرسة المعاصرة:

ترى هذه المدرسة أن سلوك رائد الأعمال ينتج من عاملين رئيسيين هما:

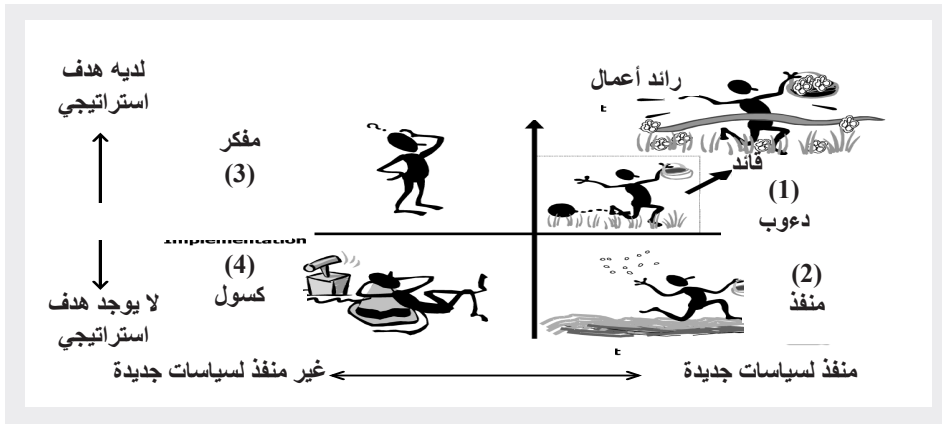
« الإحساس بالفرصة: ينتج هذا الإحساس عن تفاعل السمات الشخصية لرائد الأعمال مع البيئة المؤثرة عليه.

« استغلال الفرصة: يتطلب ذلك امتلاك العديد من المهارات لإدارة الموارد المتاحة.

نلاحظ أن كل المدارس تقدم صورة متكاملة عن أهم سمات رائد الأعمال، بحيث لا يمكن تبني مدرسة وترك أخرى لأن كلا منها تتناول زاوية مختلفة من الصورة.

تدريب: ما هو موقعك على مصفوفة التفكير الاستراتيجي وتنفيذ السياسات:

قبل التعرف على أهم خصائص رائد الأعمال لابد أن نجيب عن سؤال مهم هو «هل أنت رائد أعمال؟». تتطلب الإجابة عن هذا السؤال إجراء العديد من الاختبارات التي سنعرض إحداها في نهاية هذا الفصل، ولكن تحديد موقعك على مصفوفة «العلاقة بين متغيرين هما مدى القدرة على تحديد أهداف استراتيجية ومدى القدرة على تنفيذ سياسات جديدة»، يمكن اعتباره نقطة البداية لتحديد هل أنت ممن يقعون في الخلية رقم (1) أم الخلية رقم (2). وفي الواقع لا توجد أفضلية لأي منهما على الآخر لأن كلاهما ضروري لنجاح المشروع الصغير، لكن يتوقف الأمر على طبيعة وقدرات كل فرد - ومدى رغبته في تنمية نفسه- ووضعه في المكان الصحيح المناسب لقدراته.. وينتج عن هذه المصفوفة أربعة أنواع من الأشخاص كما هو موضح في الشكل التالي:



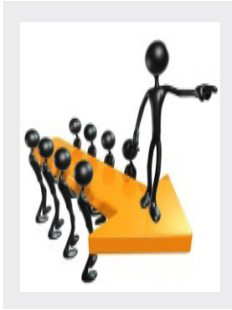
مصفوفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتنفيذ السياسات

شكل رقم (3/3/2)

بالنسبة لمن تتوافر لديهم خصائص الخلية رقم (3) من المفكرين، يمكن الاستفادة من قدراتهم الإبداعية من خلال دمجهم مع المنفذين في الخلية رقم (2)، في فرق عمل يتم تكوينها في مراكز الإبداع للمشروعات الصغيرة بالجامعات المقترحة إقامتها. وبالنسبة لأصحاب الخلية رقم (4) يمكن تحفيزهم وإدماجهم في أنشطة لتحريكهم ثم اكتشاف قدراتهم لنقلهم لأي خلية من الخلايا الثلاث الأخرى بأساليب التعليم الريادية. فالتعليم الريادي لن يجعلنا نخسر أيًا من شبابنا لو اكتشفنا قدراتهم وأحسننا توجيههم.

والأشخاص الذين سيقعون في الخلية رقم (2) هم الفئة التي نستهدفها في هذا الفصل - لأنهم ليسوا مفكرين فقط لكنهم قادرين على تنفيذ أفكارهم - لذلك سنسعى للتعرف على المزيد من خصائصهم.

4- أهم خصائص رائد الأعمال:



أظهرت المدارس السابقة أهمية التعرف عن قرب على أهم خصائص أو صفات رائد الأعمال. وكما تعددت المدارس، تعددت أيضاً الصفات التي تناولتها الكتابات المختلفة لرائد الأعمال لدرجة عقدت من عملية حصرها. لكننا حاولنا جمع أكبر عدد منها ودمج المتشابه منها معاً وإعادة تصنيفها لرسم صورة مجسمة لهذه الشخصية التي قد تبدو أسطورية من كثرة تميزها وفعاليتها. وقد صنفت المؤلف هذه الصفات في مجموعات أساسية وضعتها في الجدول التالي:

جدول رقم (2/3/2)

تصنيف أهم صفات رواد الأعمال

إدارية وتنظيمية	أعمال	علمية	مخاطرة ومغامرة	خيالية وإبداعية	جسمانية	شخصية
سيطرة على الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة وواضحة	تحديد الأهداف وتوافر الدافع لإنشاء أعمال، وبمجرد تحقيقها يسعى إلى أهداف جديدة أو تجربة مشاريع أخرى	معرفة علمية وفنية خاصة بمجاله.	رغبة وقدرة على تحمل مسئولية نتائج المخاطرة مع السعي لتقليلها من خلال البحوث والتخطيط وتنمية المهارات حتى تصبح المجازفة محسوبة	التخيل هو وقود الابتكار، فهو يتخيل حلولاً مبدعة للمشاكل تشجعه على توليد الأفكار وإيجاد منتجات جديدة.	العمل الدؤوب من خلال مستوى عالٍ من الطاقة والنشاط والجهد غير المتوقعين حتى يحقق النجاح.	البحث عن أسلوب معين في الحياة سمته الاستقلالية والإنجاز، فرغبته في السيطرة مع القدرة على اتخاذ القرار غالباً ما توجد لديه صعوبة في العمل في بيئة مسيطر عليها من قبل آخرين.
مهارة التنظيم وبراعة تحديد الأعمال والأفراد المناسبين لتحويل الرؤية إلى حقيقة.	التركيز على غرض واحد دون تشتت والتوجه نحو الهدف.	القدرة على التعامل مع الأرقام	التميز بالشدة والصلاية والمثابرة وعدم الاستسلام للعوائق، ورؤية فرص وتحديات في المشكلات.	القدرة على تحديد الفرص الخلاقة	لا تثني ساعات العمل الطويلة رائد الأعمال عن تحقيق هدفه.	المرونة والقابلية للتكيف مع الاتجاهات المتغيرة والأسواق والتكنولوجيا والقواعد والبيئات الاقتصادية.
رغبة في الحصول على تغذية عكسية بشكل مستمر لمعرفة مستوى الأداء.	فخور بملكية وإدارة المشروع	فضولي يرغب في معرفة كيفية عمل الأشياء	تقدير الوقت والمبادرة بتتبع المجهول	تفكير إبداعي ورؤية سباق	توافر الصحة الجسمانية والنفسية والعقلية الجيدة	درجة عالية من الالتزام الموجه نحو نجاح المنظمة، والمسئولية الشخصية والانضباط الذاتي
القيادة والقدرة على بناء علاقات إنسانية وتواصل مع الآخرين.			تفاؤل وتعامل مع الفشل			طموح ثقة (بالنفس وبالقدرات والأفكار والنجاح) تمكن من مواجهة الشكوك.
حسن إدارة الوقت ومواجهة الضغوط			تحمل الغموض والمخاطر			الاستمرار والإصرار على مواجهة البيروقراطية.
						القدرة على تقبل الانتقادات عند الخطأ، والتعامل مع مشكلات المال والأسرة وتحمل الضغوط يتسم بالتوتر لرغبته في نجاح مشروعه.

ومع تعدد خصائص رائد الأعمال الناجح، يمكن إعطاؤه خمسة مفاتيح للنجاح هي:

أ- القدرة على الإبداع والابتكار:

تمثل هذه السمة المفتاح الأول لرائد الأعمال الناجح لأن الفكرة التي يبتكرها تمثل الأساس الذي يبني عليه النجاح وبقدر حداثة الفكرة - وأحياناً غرابتها- والحاجة إليها بقدر زيادة المخاطرة التي تزيد احتمالات النجاح إذا صاحب هذه المخاطرة طرح سؤال مستمر هو «ماذا لو؟» حيث لا تدع الفرصة تفوتك دون إعطاء الفكرة قدرًا من التفكير حول طرق تحسينها وتطبيقها فبعض الاكتشافات ظهرت عن طريق الإجابة عن هذا السؤال. ونظرًا لأهمية الابتكار لرائد الأعمال فسوف نتعرض له فيما بعد بشكل مفصل، بالإضافة للأساليب المساعدة على التفكير الإبداعي.

ب- توافر الصحة الجيدة:

يقصد بها الصحة الجسدية والنفسية والعقلية التي لا يجب إهمال أي منها حتى لا يكون الثمن مضاعفًا في النهاية، ويتطلب ذلك تحقيق التوازن بين العمل لفترات طويلة وبين الطعام الجيد وممارسة الرياضة والترفيه والاسترخاء.

ج- التركيز على غرض واحد دون تشتت، والتوجه نحو الهدف:

يمثل التركيز المفتاح الثالث لنجاح رائد الأعمال، فهو محدد لا يشتت طاقاته المحدودة كما أن رسالته محددة بدقة ووضوح مما يمكنه من وضع إطار للخطوات الواجب القيام بها لتحقيقها بالترتيب فلا ينتقل للخطوة التالية قبل استكمال ما قبلها تمامًا وهكذا

د- تحمل المخاطر:

سمة مهمة حيث لا يبني رائد الأعمال نجاحه على الحظ لأنه يغامر بحياته ومستقبله كله. وتحمل المخاطر بكفاءة يكمن في البحث لأن المعرفة تساوي القوة التي تعني النجاح، لذلك يخاطر رائد الأعمال بفكرته ولكن بعد دراستها جيدًا فهو ليس مقامراً.

هـ- الاستقلالية:

ينبع الاستقلال من كون رائد الأعمال مبتكرًا وله رؤية ورسالة مما يجعله حرًا في اختيار الطريق الذي يسلكه بعد أن يستمع لإرشادات ونصائح وخبرات من سلكوا طريق النجاح من قبل، حتى يتفادى الكثير من العقبات التي واجهتهم لذلك فالاستقلال لا يعني الوحدة ولكنه يعني الحرية في اتخاذ القرار.

5- الابتكار كأحد سمات رائد الأعمال:

يعتبر الابتكار أحد السمات المرتبطة برواد الأعمال والمشاريع الصغيرة، وتتفوق المشروعات الصغيرة على المشروعات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات التي تحققها وتطرحها في الأسواق على نطاق تجاري حيث تستغرق هذه العملية فترة زمنية تصل إلى 2.2 سنة في المشروعات الصغيرة مقابل 3 سنوات للمشاريع الكبيرة. وللمساهمة في تنمية القدرة على الابتكار لدى رواد الأعمال يجب التعرف على ماهيته من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تدور حول هذا الموضوع: ماذا نقصد بالابتكار؟ وما هي خصائص رائد الأعمال المبتكر؟ وما هي المراحل التي تمر بها عملية الابتكار؟ وهل لابد من توافر مناخ ابتكاري معين حتى نستطيع أن نساهم في إيجاد رواد الأعمال؟ وهل توجد طرق وأدوات تشجع على الابتكار؟ وأخيراً ما هي خصائص المنتج المبتكر الذي يمكن أن يقدمه رائد الأعمال؟

وتمثل عناصر الإجابة عن هذه التساؤلات توضيحاً للمنظومة الابتكارية التي يؤدي أي خلل في أي عنصر منها إلى أن تفقد معناها. وهذه المنظومة هي ما يجب أن تتوجه إليها أنظار الحكومات لتنمية فئة رواد الأعمال.

ويدور التساؤل الأول حول معنى الابتكار الذي نقصد به - باختصار ودون الدخول في تعريفات كثيرة له: "تقديم شيء جديد" قد يكون منتج أو طريقة توزيع أو تسعير أو إنتاج أو ترويج، المهم أن هذا الشيء المقدم مختلف ومتميز كما أوضح «شامبيتير».

أما عن السمات التي تميز رائد الأعمال المبتكر عن غيره، وكذلك السمات التي لا يجب أن تتوافر فيه نوضحها في الجدول التالي حتى يقيم القارئ نفسه على ضوءهما ويحدد مستوى الابتكار في شخصيته - ويوجد في نهاية الفصل اختبار لمساعدة كل شاب على اختبار قدراته كرائد للأعمال:

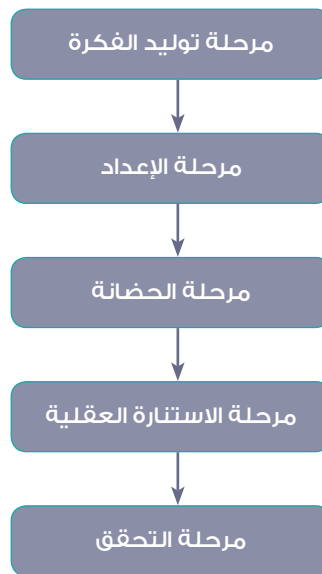
جدول رقم (3/3/2)

أهم السمات المتوفرة في المبتكر والسمات المعوقة له

سمات المبتكر	السمات المعوقة للمبتكر
« اليقظة والإلمام بمجريات الأمور ومعرفة ما يدور حوله.	« الخوف من الفشل
« الخيال الخصب	« عدم الثقة بالنفس
« العمق وبعد النظر	« قلة المعرفة والخبرة
« الاهتمام بالأمور الكلية بحيث يستطيع أن يرى الصورة متكاملة أمامه ويحدد ما ينقصها.	« الاعتمادية
« الاستقلال/الجرأة	« الخوف من التجديد
« المرونة وعشق التجديد بشكل مستمر	« النمطية
« الثقافة	« عدم الطموح
« الذكاء	
« النظرة الإيجابية المتفائلة	

ولا يشترط أن يولد المبتكر بهذه السمات- مثل باقي سمات رائد الأعمال- لكن من الممكن أن يكتسب بعضها عن طريق التعلم والتدريب والخبرة المتجددة والمتغيرة التي تثري الابتكار حيث إن الخبرات المتكررة والتقليدية قد تقتله.

ومن حيث مدى وجود فروق ابتكاريه وراثية بين الرجل والمرأة؟ فإن الإجابة.... بلا. لكن من الممكن أن تنشأ بينهما فروق نتيجة التفرقة في التنشئة وإعطاء الاهتمام والحرية في التعبير بشكل أكبر للرجال، وهو ما قد يزيد من قدراته الابتكارية. ويمر رائد الأعمال المبتكر بخمس مراحل لعملية الابتكار هي:



ويقصد بهذه المراحل باختصار ما يلي:

« تتولد الفكرة المبتكرة كحل بديل وجديد لأحد المشاكل الموجودة أو التي يتوقع حدوثها. وهناك العديد من أساليب التفكير الإبداعي ومجالات توليد الأفكار التي يمكن أن تساعد في تنمية أو اكتساب هذه المهارة التي سنعرضها بالتفصيل في الفصل الرابع.

« الإعداد للفكرة من خلال البحث وجمع المعلومات اللازمة وتحليلها لوضع تصور للشكل الذي سترجم إليه (برنامج/منتج/خدمة....).

« مرحلة حضانة الفكرة: تتطلب قدرًا كبيرًا من التمهّل لأن الفكرة كالطفل المبتسر يحتاج لاحتضان حتى يكتمل نموه. وخلال هذه المرحلة قد يبدو الشخص المبتكر ظاهريًا على أنه ليس لديه أي فكرة أو رؤية للحل ولكنه داخليًا يسعى لمحاولة بلورة فكرته.

« مرحلة الاستنارة العقلية: في هذه المرحلة يلجأ فيها العقل الواعي إلى طلب المساعدة من العقل اللاواعي الذي يتوفر لديه كم كبير من المعلومات في مختلف المجالات المعرفية ويعمل 24 ساعة دون كلل أو ملل بحيث يمكنه إيجاد علاقات بين المعلومات للوصول إلى صيغة مناسبة للحل وبلورة للفكرة (المبتكر يعمل وهو نائم).

« مرحلة التحقق: في هذه المرحلة يتم إرسال الفكرة المبلورة للعقل الواعي مرة أخرى للتأكد من صحتها والتثبت منها. وقد يقوم الشخص المبتكر بسماع موسيقى هادئة أو يفكر في لا شيء لدرجة أنه عندما يطرح ابتكاره قد يستغرب من حوله متى قام بذلك وهم لا يدرون أن ذلك قد يتم أثناء نومه أو هدوئه الذي يسبق العاصفة.

وينتج عن عملية التحقق بديلان:

- إما أن يكون الحل صحيحاً ومناسباً فيظهر الابتكار للنور في شكل شيء جديد.
- أو أنه مازال في حاجة إما لمزيد من الإعداد أو الحضانة أو الرفض الكامل للفكرة.

وعن مدى إمكانية توافر مناخ محفز على الابتكار فهذا أمر يمكن حدوثه، وتبدأ الأسرة بتوفير هذا المناخ من خلال تشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية لدى أطفالها منذ الصغر. ولاختبار مدى توافر المناخ الابتكاري في أي مجتمع تفيد الإجابة بنعم على التساؤلات التالية في تحديد قدرته على تشجيع الابتكار:

- « هل يتم تشجيع الهوايات وحب الاستطلاع لدى الطفل؟
- « هل يتم الإجابة عن أسئلته الغريبة وغير التقليدية بشكل مقنع وصحيح؟
- « هل يحصل الطفل على نفس التشجيع الذي تعطيه له الأسرة في الحضانة ثم المدرسة والجامعة وكافة المؤسسات التي يتعامل معها؟
- « هل نشجع خياله ونطلق طاقاته؟
- « هل نجعله يستخدم أسئلة غير مباشرة مثل ماذا يحدث لو؟ حتى نثير لديه القدرة على التخيل (الذي يُعد وقود الابتكار) حتى نعلمه كيف يبحث بدلاً من الحفظ والتذكر؟
- « هل يشجع المناخ العام السياسي والاقتصادي والاجتماعي وأجهزة الثقافة والإعلام والمناخ الداخلي في منظماتنا على حرية التعبير وتوسيع الآفاق وتنمية القدرة على اتخاذ القرار وإيجاد الحافز الجماعي على الابتكار والاهتمام بالبحوث والتطوير؟
- « إذا كانت الإجابة بلا فالوضع يحتم أهمية إعادة النظر في العديد من ممارستنا على كافة المستويات، لأنها تحد من توافر المناخ الابتكاري في المجتمع والذي يمثل استثماراً بشرياً.

6- دوافع رائد الأعمال لإنشاء مشروع صغير:

تتعدد الدوافع المحفزة لرائد الأعمال لدخول عالم المشروعات الصغيرة. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل سلبية وإيجابية. ونقصد بالسلبية هنا أن الدافع قد يكون للهروب من أو التغلب على شيء سلبي. ويوضح الجدول التالي كلا النوعين من الدوافع:

جدول رقم (5/3/2)

العوامل السلبية والإيجابية المحفزة على إنشاء مشروع صغير

العوامل السلبية	العوامل الإيجابية
« سوء الظروف المرتبطة بالعمل الحالي.	« توافر رأس المال.
« المعاناة من البطالة.	« توافر فكرة مشروع.
« عدم الرغبة في العمل في وظيفة حكومية أو خاصة.	« الرغبة في الاستقلال.
« التغلب على الظروف الشخصية المحيطة وتحسين الوضع الاجتماعي.	« الرغبة في تحقيق عائد مادي مرتفع.
	« حب المغامرة.
	« تشجيع الأهل.
	« تشجيع أجهزة الدولة.
	« تحقيق الذات.
	« أسباب اجتماعية كاستمرار مشروع الأسرة أو وراثته
	« الرغبة في الانتماء لفئة كفئة رجال الأعمال.

وكما توجد دوافع لإنشاء المشروع الصغير ناتجة عن عوامل إيجابية أو سلبية، توجد أيضاً معوقات شخصية أو مخاوف من إنشاء المشروع الصغير. وتوافر أحد هذه المعوقات أو بعضها يجعل الفرد غير صالح للريادة لأنه يقع في الخلية رقم (2) من المصفوفة السابقة وهؤلاء الأشخاص عادة ما يميلون للحياة التقليدية النظامية المضمونة، ولا يطمحون إلا أن يكونوا منفذين لمهام محددة تسند إليهم ويؤدونها بكل إخلاص وإتقان خلال مواعيد العمل الرسمية وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

« الرغبة في تأمين مستوى دخل ثابت - ولو محدود - لمواجهة المتطلبات الشهرية الثابتة -لأن هذا أقصى طموحهم- حيث لا يتحملون تذبذب الدخل.

« الرغبة في الالتزام بظروف ومواعيد عمل محددة ومنظمة حتى يمكنهم التصرف في باقي الوقت المتاح لديهم كما يشاءون.

« الخوف من عوامل البيئة الخارجية ومتغيراتها المتعددة وعدم الاستقرار فيها وما تفرضه من تحديات تواجه المشروع.

« جاذبية نظم التأمين والمعاشات التي توفرها المنظمة التي يعمل بها الفرد تزيد من تردده في تركها وإنشاء مشروع صغير محفوف بالمخاطر.

وحول مدى قدرة أساليب التعليم والتدريب على تغيير طبيعة هؤلاء الأشخاص، نجد أنها ترتبط أولاً برغبتهم في التغيير ومدى تأصل هذه المخاوف لديهم.

7- أنواع رواد الأعمال:

تتعدد تصنيفات رواد الأعمال حسب وجهة النظر إليهم، ومنها التصنيفان التاليان:

« من حيث درجة الابتكار: يصنف الأفراد طبقاً لمستوى درجة الابتكار لديهم إلى أربعة أنواع هي:

- المبتكر: يتمتع بحس الابتكار، فيبتكر الأفكار الجديدة ويشعر بالفرص ينشئ المنظمات الجديدة ويستكشف الأسواق الجديدة.
- المُقلد: ينشئ مشروعه بنفس أسلوب رائد أعمال آخر، ويقوم بتبني الأساليب التي ابتكرها الآخرون بدلاً من أن يكون صاحب ابتكار.
- الحذر: يتسم بالحذر والشك فيما يخص تجربة أي جديد في أعماله أو عمل أي تغييرات فيها.
- الكسول: يشعر دائماً بالراحة تجاه الأساليب التكنولوجية القديمة في الإنتاج حتى وإن تغيرت، ولا يحاول أبداً تغيير أساليب العمل التقليدية حتى وإن كانت سبباً في تحمله لتكاليف إضافية.

ويمثل النوع الأول رائد الأعمال الذي نقصده في هذا الكتاب، أما الثلاثة أنواع الأخرى تمثل أصحاب المشروعات الصغيرة.

« من حيث مجال العمل: تتنوع مجالات العمل التي يمكن أن يتميز فيها رائد الأعمال، فقد يؤدي دوراً مميزاً في واحد من المجالات التالية:

- الناصح: ينصح ويقدم استشارات للغير كالمحامين والمحاسبين وغيرهم.
- المدير/ المنظم: تنظيم الحفلات اللقاءات والمؤتمرات وتصميم قواعد البيانات وربطها بالعالم.

- المبدع: كالفنان/الحرفي ممن يقدمون منتجات فردية مميزة لم تقدم من قبل.
- الوكيل: العناية والمحافظة على الممتلكات والأفراد بدلاً منهم.
- الموصل: التميز في توصيل الأشياء كشركات الشحن أو الاتصال بالآخرين والمترجمين والمرشدين.
- المدرب: يدرب العاملين على شيء /أشياء يتميز فيها كاستخدام التقنيات الحديثة وغيرها.
- البائع: يتميز بالقدرة على بيع منتجات الغير.
- المهندس/المصمم: لديه القدرة على التصميم كتصميم المباني والعمارات.

8- أمثلة لرواد أعمال ناجحين:

يهدف التعرف على نماذج لرواد الأعمال الناجحين إلى الاقتداء بهم في مجال ريادة الأعمال وتحليل عوامل نجاحهم والعقبات التي واجهتهم للتعلم منها. وسنعرض فيما يلي نموذجاً مصرياً وآخر عالمياً ممن أثرا في حياتنا خلال القرن الماضي وحتى الآن، ثم نعطي نبذة عن بعض رواد القرن الحالي:

أولاً: طلعت حرب: (25 نوفمبر 1867 – 13 أغسطس 1941)

هو مؤسس «بنك مصر» والشركات التابعة له، ويعتبر من أعلام الاقتصاد المصري. كان متعدد المواهب شديد الحيوية والديناميكية، قبل أن يؤسس بنك مصر أنشأ مع صديقه فؤاد الحجازي محلاً للبقالة حتى يشجع المصريين على التجارة رغم تعرضه لانتقادات حادة من المقربين له. إلا أن التجربة نجحت وشجعت الكثيرين على خوض مجال التجارة اقتداءً به.



طالعت حرب

ثم بدأ ينفذ أفكار جديدة – في حينها – في عدة مجالات يوجد بها حاجة غير مشبعة، ولم تقف قلة الموارد حائلاً أمام تحقيق أفكاره، فحول فكرته لإنشاء أول بنك مصري لحلم قومي حتى يوفر التمويل اللازم لها من تبرعات المصريين.

وهو ما جعله من أوائل رواد الأعمال الناجحين في مصر. وقد دفع ذلك المؤلفة لكتابة المقالة التالية تدعو فيها لأهمية تنمية طبقة رواد الأعمال في مصر كثروة قومية اقتداءً بما قام به طلعت حرب.

ونقدم بعض النماذج لرواد الأعمال في القرن الـ 21 الذين أثروا فينا بإنجازاتهم -ابحث عن تاريخ حياتهم الريادية لتقتدي بهم:

ثالثاً: شاد هارلي (Chad Hurley (YouTube):



مصمم موقع اليوتيوب الشهير عام 2006 لشركة «جوجل» مقابل نحو 1.65 مليار دولار، وظل يشغل منصب الرئيس التنفيذي للموقع حتى عام 2010 قبل أن يترك المنصب ليعمل كاستشارٍ بالموقع.

رابعاً: مارك جوكربرج (Mark Zuckerberg (Facebook):



بدأت فكرته بإنشاء شبكة للتواصل الاجتماعي وعمره 22 عام.

خامساً: صابر باهيتا (Sabeer Bhatia (Hotmail):



طالب هندي قدم لأمريكا للدراسة وصمم أحد صناديق البريد الإلكتروني الشهيرة (هوت ميل) لحل مشكلته في التواصل مع زميله في العمل خارج الشبكة الداخلية للشركة «Intranet» نتيجة لتحذير مديره من استخدامها للأغراض الشخصية، وقام ببيعه بعد عام لشركة «مايكروسوفت» بـ 400 مليون دولار بعد أن بدأت الشركة التفاوض معه بمبلغ 50 مليون دولار فقط.

9- المرأة وريادة الأعمال:

للمرأة نصيب في النجاح في مجال ريادة الأعمال حيث تمثل مصممة الأزياء الفرنسية كوكو شانيل (19 أغسطس 1883 – 10 ديسمبر 1971) نموذجاً يُحتذى به في هذا المجال وتمثل ابتكارها في إدخال البساطة الراقية إلى عالم الأزياء. وتعد من أهم شخصيات القرن العشرين واستطاعت بتميزها أن تجعل علامة «شانيل» التجارية التي أسستها من أهم علامات الأزياء العالمية حتى الآن.

وتساهم المرأة كرائدة أعمال مساهمة كبيرة في تطوير الاقتصاد العالمي لا سيما في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل، وفي الدول ذات الدخل المرتفع تتمتع رائدات الأعمال بمستوى تعليمي أفضل منه في الدول ذات الدخل المنخفض أو المتوسط، فأكثر من 50% منهن حاصلات على الشهادة الثانوية وأكثر من 25% حاصلات على مؤهلات عليا.

وتقوم رائدات الأعمال بإنشاء وتشغيل المشروعات في مختلف القطاعات الصناعية مثلهن مثل رواد الأعمال من الرجال حيث إن كلا منهما لديه الرغبة في بدء أعماله الخاصة والاستفادة من فكرة العمل في بناء ثروة، والحصول على التمويل اللازم للأعمال. وأوضحت الدراسات أنه لا توجد فروق ابتكارية وراثية بينهما، فكلاهما قادر على تحقيق حلمه وتفرق بينهما التنشئة فقط.

ويتضح هذا في العديد من الدول المتقدمة حيث تلعب المرأة دوراً حيوياً في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، ففي أمريكا على سبيل المثال بلغ عدد الشركات المملوكة للمرأة (تمتلك 50% أو أكثر منها) 10 ملايين شركة عام 2008 طبقاً لإحصائيات Center for Women's Business Research، توظف أكثر من 13 مليون موظف، وتحقق 1.9 تريليون دولار مبيعات. فالمرأة في أمريكا تمتلك حوالي 40% من الشركات الخاصة و20% من الشركات التي تحقق مليون دولار أو أكثر إيرادات. وقد تزايدت أعداد الشركات التي تمتلكها المرأة بنسبة 50% خلال الفترة من 2007-2011.

وبالنسبة للوضع في مصر، أصبحت قضية إشراك المرأة في التنمية في وقتنا الحاضر تشكل اتجاهاً رئيساً وجاداً في إطار نظريات التنمية بشكل عام، لكن على أرض الواقع يختلف وضع الإناث في سوق العمل حيث بلغت نسبة البطالة من الإناث 25.1% عام 2013 مقارنة بنسبة 9.9% فقط بين الذكور، كما أن المرأة لا تمثل سوى نسبة 19.5% من القوى العاملة في مصر. وتعاني المرأة في مصر من الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحد من مشاركتها الفعالة في المجتمع. وتتبع هذه المعوقات أساساً من تراث ثقافي يفصل بين عالم الرجل والمرأة على نحو غير عادل في كثير من الأحوال. وترجع الدراسات أسباب صعوبة اقتحام المرأة لمجال المشروعات الصغيرة وتفوقها فيه إلى العديد من العوامل مثل اعتقادها الشخصي بأن دورها الإنتاجي لا يُعدو أن يكون دوراً ثانوياً ومفهومها لذاتها كصاحبة مشروع وقيمة هذا العمل بالنسبة لها وعدم الثقة في قدرتها على إدارة المشروع، أو اختيارها لأنشطة تقليدية يكون الكسب والنمو فيها محدودين وهو الأمر الذي كرس دورها التقليدي ولم يحقق حراكاً اجتماعياً ومكانة أفضل لها في المجتمع. وحتى تصبح المرأة صاحبة عمل لابد أن يوفر لها المجتمع بعض الأساسيات مثل:

« مساهمة أجهزة التعليم في تكوين قدراتها ومهاراتها وسلوكياتها للعمل الحر.

« مساهمة الأجهزة المسؤولة عن الثقافة في توجيه فكر أفراد المجتمع والأسرة على احترام المرأة العاملة وتقبل إدارة المرأة للعمل.

« وضع سياسات قومية لدعمها مالياً وإدارياً وفنياً وتسويقياً.

« تعيين وتخصيص جهات توفر للمرأة معلومات دقيقة تساعد على إقامة مشروعاتها.

ويساهم كل من مشروع «الأسر المنتجة» والصندوق الاجتماعي للتنمية بدور في دعم المرأة في

هذا المجال، فقد تبنى الصندوق سياسة تؤكد أهمية مشاركة المرأة، من خلال إنشاء وحدة النوع «Gender Unit» التي يتحدد دورها في التخطيط واتخاذ المبادرات لإدماج المرأة في كافة البرامج والمشروعات التي يمولها.

ونتيجة لبعض الجهود بدأ دور المرأة ينشط كسيدة أعمال وظهرت جمعيات خاصة بها تقدم للعضوات العديد من الخدمات والمزايا بما يفيدهن في مجال العمل من خلال زيادة حجم التبادل التجاري عن طريق التجارة الإلكترونية وعقد ندوات مع المسؤولين بها أو المتخصصين لطرح مشاكلهن وتوفير معلومات حول كيفية مواجهتهن لها من خلال خبرات العضوات الناتجة عن اشتراكهن في المعارض المحلية والدولية.

« وعلى المستوى الدولي، تم تأسيس الاتحاد العالمي للسيدات صاحبات الأعمال FCEM (www.fcem.org) وجمعية سيدات الأعمال الأفريقية وجمعية سيدات الأعمال لدول كوميسا» وجمعيات مماثلة في العديد من الدول.

« وعلى المستوى العربي، أنشئ مجلس سيدات الأعمال العرب.

« وفي مصر أنشئ اتحاد سيدات الأعمال المصري www.ebwa.info/index.htm، كما تم تأسيس العديد من جمعيات سيدات الأعمال في القاهرة والمحافظات. ونوضح مثالا لعمل إحدى هذه المنظمات:



شكلت الجمعية عدة لجان لمساعدة العضوات من مالكات أو مشاركات أو مساهمات في شركة ولهن دور أساسي في إدارتها أو تشغيلها، وهذه اللجان هي:

- « لجنة المعلومات والخدمات الإلكترونية: لمتابعة العمل على موقع الجمعية ومتابعة الخدمات الإلكترونية المقدمة للعضوات في هذا المجال.
- « لجنة خدمات الأعمال: لتسهيل استخراج تراخيص ومستندات بدء المشروع وتقديم الخدمات الاستشارية والمعلومات.
- « لجنة العلاقات العامة وتنمية العضوية.
- « لجنة العلاقات الحكومية والإعلام.
- « لجنة تنمية الموارد المالية للجمعية.
- « لجنة اقتصادية: لتوفير فرص الاستثمار وتوفير القروض من الجهات المقرضة.
- « لجنة تنمية الموارد البشرية والتدريب.

وتعتبر شبكة الإنترنت وسيطاً مناسباً لبدء العديد من السيدات أعمالهن من المنزل خاصة من يرغبن في رعاية أطفالهن، يضاف إلى ذلك أن الأحوال المروية باتت تمثل مشكلة ملموسة، والمشكلات الأمنية التي قد تأخذ وقتاً لحلها جعلت هذه النوعية من العمل الحر تتناسب بالفعل وطبيعة المرأة. فالإنترنت يتيح للمرأة القدرة على الاتصال والحصول على المعلومات والاستشارات بيسر وتكلفة منخفضة. وتتعدد مواقع المشروعات الصغيرة الإلكترونية الخاصة بالمرأة التي تقدم لها صفحات تتضمن نصائح حول كيفية إنشاء مشروع صغير والمحافظة عليه بشكل مربح، لأنه من المتوقع زيادة الأعمال الإلكترونية لأن المرأة تمثل نحو 50% من مستخدمي شبكة الإنترنت حالياً مقابل 10% فقط منذ سنوات قليلة. وسنفرد الفصل الأخير - بإذن الله - لهذه النوعية من الأعمال وكيفية الاستفادة منها خاصة مع النمو الملموس للتسويق الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي.

10- المعوقات والمشاكل التي تواجه رائد الأعمال:

تتعدد المشكلات التي يمكن أن تواجه رواد الأعمال من الجنسين منذ بدء المشروع أو أثناء إدارته - وهم بالطبع قادرون على التعامل معها بكافة السبل- ولكن تيسيرها يمثل دافعاً أكبر للدخول إلى مجال العمل الحر. ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

أولاً: مشاكل تمويلية: تتعلق بكيفية الحصول على رأس المال وإدارة التدفقات المالية والعلاقات مع المقرضين وغيرها.

ثانياً: مشاكل إدارية: مثل إدارة الوقت ووضع الأهداف وقياس الأداء والحصول على المعلومات التي يحتاجها المشروع وتوفير العمالة المؤهلة.

ثالثاً: مشاكل تسويقية: تتمثل في عدم القدرة على الترويج بفاعلية وتكلفة مناسبة وتطوير خطة تسويقية فعالة والتعرف على الفرص وتحديدتها والمنافسة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية وفهم العملاء وتطوير المنتجات والخدمات.

رابعاً: مشاكل تكنولوجية: تتعلق باختيار أفضل الوسائل/الأساليب التكنولوجية وإنشاء نظم معلومات جيدة.

11- مدى توافر فكر العمل الحر بين طلاب الجامعة:

مع تزايد حدة أزمة البطالة، إلا أن وعي وتفكير الطلاب مازال مقصوراً على البحث عن فرص التوظيف التقليدية بعد التخرج، وهو ما أكدته نتائج دراسة استطلاعية للمؤلفة. وفيما يلي

نبذة عن هذه الدراسة وأهم المؤشرات التي تم التوصل إليها، لإظهار أهمية الحاجة لزيادة وعي الطلاب بأهمية توجيههم نحو العمل الحر وخاصة الإلكتروني لإيجاد فرص عمل. ففي عام 2009 تمت الدراسة على عينة ميسرة قوامها 177 طالباً من طلاب السنة الرابعة بكلية التجارة جامعة القاهرة لأنهم هم المرشحون لدخول سوق العمل. وكان من أهم المؤشرات الإيجابية التي تم التعرف عليها ارتفاع نسبة علم الطلاب بوجود مشروعات صغيرة إلكترونية (70%)، إلا أنهم على الجانب السلبي لم يجدوا في هذه الأعمال فرصة للعمل بالدرجة الكافية. وقد تمثلت الفرص التي يخططون لها في المستقبل في البدائل التالية:

جدول رقم (6/3/2)

الفرص التي يخطط لها الطلاب للعمل بعد تخرجهم

فرص العمل التي يخطط لها الشباب	عدد	%
أخذ دورات بعد التخرج للتأهيل للعمل (لغة/كمبيوتر/دراسات عليا .	48	27
إنشاء مشروع صغير مادي	25	14
إنشاء مشروع صغير إلكتروني أو تصميم مواقع	3	1.7
السفر للخارج.	1	0.06
أخرى (بنوك/شركات/جيش/تدريس/زواج....)	100	56
الإجمالي	177	100

يكشف لنا التحليل الأولي لهذه النسب مؤشرات خطيرة حول ما يخططه الشباب لأنفسهم بعد التخرج، حيث ينتظر 27% منهم أن يتخرجوا أولاً ثم يبدأون في إعداد أنفسهم لسوق العمل من خلال التدريب. أما حلم السفر للعمل في الخارج فلم يعد من أهم خطط الخريجين كما كان في الماضي. والمؤشر الأخير الذي يهمني هو الانخفاض النسبي في الإقبال على المشروعات الصغيرة كفرصة للعمل (14%)، مع إهمال كبير للمشروعات الصغيرة الإلكترونية (1.7%). ويوضح الجدول أسباب عدم تفكير الطلاب في هذه النوعية من المشروعات كفرصة للعمل على النحو التالي:

جدول رقم (7/3/2)

أسباب عدم تفكير الطلاب في المشروع الإلكتروني الصغير كفرصة للعمل

فرص العمل التي خطط لها الشباب	عدد	%
1. عدم توافر الإمكانيات والمهارات/ عدم وجود خبرة بالإنترنت.	41	28
2. أول مرة أسمع عنه.	22	15
3. أغلب الناس لا يتعاملون مع الإنترنت ويرغبون في الشراء حيث لا يوجد سوق.	18	12
4. عدم توافر معلومات كافية أو الدراية بالمشروع الإلكتروني.	14	9
5. لا أحب مشروعات الإنترنت وليس لدي وقت لها.	10	7
6. صعب إنشاؤه ويحتاج لمجهود بشري ومالي.	10	7
7. لا أعلم مدى جدواه (فرص نجاحه أو فشله).	9	6
8. لم يخطر على بالي وغير مؤمن به	8	5
9. ليس له علاقة بهدف أو مهنتي أو مجالي	7	4.5
10. أخشى القرصنة أو المشروعات الوهمية	6	4
11. بدون إجابة	2	1
الإجمالي	147	100

تدل المؤشرات المستخلصة من هذه الدراسة على انخفاض وعي الطلاب بأهمية المشروعات الصغيرة عمومًا كبديل يمكن الاعتماد عليه في إيجاد فرصة عمل. وهو الأمر الذي يُظهر مدى حاجتنا للمنظومة السابق اقتراحها في الفصل الثاني.

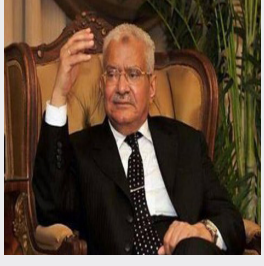
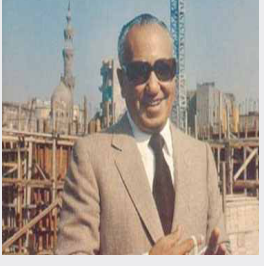
تدريبات عملية

- التدريب الأول: ابحث عن:

« المواقع التي تتحدث عن رواد الأعمال الذين تم ذكرهم في الفصل ولخص أهم الدروس المستفادة من تجاربهم، وأهم سمات الريادة المتوافرة في كل واحد منهم، وحلّل أهم أسباب نجاحهم من خلال مقارنة ما ذكر في هذا المؤلف بما هو مكتوب عنهم، ثم اذكر من خلال تقييمك لهم ما الذي كان يجب أن يفعلوه أكثر ليزداد نجاحهم من وجهة نظرك، وما هي نقاط قوتهم وضعفهم.

« معلومات عن هؤلاء: Henry Ford، Ted Ternnier وعن بدايتهم.

« أصحاب الصور التالية، بعد أن تخمن من هم، ثم تعرف على شخصيتهم وإنجازاتهم وحدد عناصر ريادتهم:

		
بدايته كانت بـ 3 جنيهات والآن معظم البيوت المصرية وبعض الدول العربية تستخدم منتجاته ويعمل لديه آلاف العمال.	شخصية ساهمت في بناء مشروعات عملاقة بمصر وأفريقيا والوطن العربي	هو شخص أمريكي عمره 42 عامًا ولديه 3 مليارات دولار!!!!

- التدريب الثاني:



هل ترى أنك رائد أعمال يمكنك إنشاء مشروع صغير؟
هل أنت مبدع/ هل أنت متخذ قرار/ هل أنت مخاطر؟
للإجابة على هذا السؤال اختبر نفسك: هل يتوافر لديك ما يلزم لتكون ناجحًا في الأعمال التجارية الخاصة بك؟
فيما يلي قائمة لـ 20 سمة شخصية معبر عنها

بعبارات، يرجى قراءتها بعناية ثم سجل الرقم الذي تراه معبراً عن رأيك في نفسك بموضوعية حيث يمثل (0) أقل مرتبة، بينما الرقم (7) يعبر عن أعلى مرتبة. وبعد ذلك يمكنك حساب حصيلة النقاط الخاصة بك ومعرفة درجة اقترابك من رواد الأعمال، وذلك باستخدام المفتاح الموضح في نهاية الفصل.

الدرجة	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
								1. لديك القدرة على تحفيز الآخرين
								2. لديك القدرة على التنظيم
								3. تستطيع تحمل المسؤولية
								4. تستطيع التأقلم بسهولة مع التغيرات
								5. لديك القدرة على اتخاذ القرارات
								6. لديك حافز وطاقة لإنجاز الأعمال
								7. تتمتع بصحة جيدة
								8. لديك مهارات تواصل إنسانية جيدة
								9. لديك روح المبادرة والإقدام
								10. تهتم بالآخرين
								11. تستطيع بدرجة جيدة الحكم على الآخرين.
								12. لديك عقل متفتح وتقبل الأفكار الجديدة.
								13. لديك القدرة على التخطيط
								14. هل أنت من النوع المثابر؟
								15. هل أنت واسع الحيلة؟
								16. لديك ثقة بالنفس
								17. هل أنت مستمع جيد؟
								18. لديك القدرة على تحمل المخاطر
								19. هل أنت من النوع العنيد؟
								20. تشعر بالتعب من روتين العمل اليومي.
								المجموع

« التدريب الثالث: حلل شخصيتك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية لتتعرف على مدى توافر دوافع أم معوقات لديك لإنشاء مشروعك قبل التورط في الدخول إلى هذا العالم ذي المتطلبات الخاصة للنجاح:

شخصيتك

- « لماذا تريد أن تبدأ مشروعًا خاصًا؟ أبحث عن حياة أسهل، أم أنك حقًا ترغب في السيطرة على مجريات حياتك؟ أم ماذا؟
- « هل لديك القدرة والرغبة الفعلية في بدء وإدارة مشروع ناجح، وهل تمتلك المهارات والخبرات التي تلائم هذا المجال؟
- « هل أنت على استعداد للعمل معظم ساعات اليوم في سبيل إتمام العمل وإنجازه، وهل ستسألك أسرته وتساعدك عند الحاجة إليها؟
- « هل حالتك الصحية تحتمل الضغوط النفسية والمجهود الذي يتطلبه العمل الحر في سبيل النجاح؟

مفتاح اختبار التدريب الثاني هل تحمل صفات رائد أعمال؟

المفتاح: (110-140) قوي جدا (رائد أعمال)

(85-109) قوي (رائد أعمال بعد تقوية نقاط ضعفك)

(55-84) متوسط (تحتاج لبعض التدريب على نقاط ضعفك)

(54 فأقل) ضعيف (كون فريق مع رائد أعمال)



الفصل الرابع

«توليد الفكرة
ودراسة جدواها»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

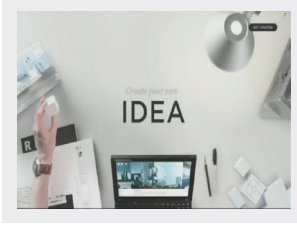
الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

«فكرة المشروع هي أحد المفاتيح السحرية لبوابة النجاح»



تتوالد العديد من الأفكار في عقل رائد الأعمال مما يسبب له الحيرة والارتباك في البداية. لذا سيتناول هذا الفصل العديد من الأدوات التي تساعد الشخص على توليد فكرة مبتكرة، بالإضافة إلى الأدوات التي تساعد على دراسة جدوى هذه الفكرة وتحويلها لنموذج للأعمال. وتساهم هذه الأدوات مجتمعة في مساعدة رائد الأعمال على رسم خارطة طريق للمشروع الصغير.

وعند اطلاع القارئ على هذه الأدوات قد يشعر بوجود بعض التداخل أو التكرار بين بعضها بعضاً، وهذا الإحساس قد يرجع إلى أننا قد نتناول أداء مهمة ما في أكثر من أداة لكن بوجهات نظر مختلفة.

فعلى سبيل المثال قد يتم التعامل مع جانبي الإيرادات والتكاليف في كل من نموذج «CANVAS» ودراسة الجدوى. لكن الأرقام في هذا النموذج تُستخدم لإعطاء تصور مختصر للأعمال، بينما تُستخدم بتفاصيلها المالية في دراسة الجدوى لحساب الربحية مترجمة في شكل معدل العائد المتوقع على الاستثمار. وعلى أي حال، يفيد بعض التكرار في توفير بيانات أكثر عن الفكرة كما يؤكد النتائج التي تم الوصول إليها، خاصة وأن الفكرة كلما اتسمت بالحدثاء والابتكار وعدم وجود أفكار مماثلة لها في السوق من قبل، زادت درجة المخاطرة في الاستثمار بها وهو ما يحتاج للتعمق في الدراسة، والعكس صحيح. ويمكن الاكتفاء باستخدام أداة دون أخرى وفقاً لدرجة صعوبة الموقف والوقت المستغرق في الإعداد لها واستخدامها.

ويُفضل أن يكون مجال النشاط المرتبط بالفكرة المقترحة متماشياً مع الاحتياجات الفعلية للسوق المحيط وأذواق العملاء المرتقبين للمشروع، لضمان وجود طلب على الحاجة التي تهدف الفكرة لإشباعها مما يزيد احتمالات نجاحها وإدارتها للأموال. وقد يتطلب الوصول للفكرة الناجحة تكرار المحاولة أكثر من مرة لاكتشاف المزيد من الفرص والأفكار والأسواق. ويختلف المشروع الصغير عن الكبير في أن احتياجات السوق في الأول لا تمثل الأساس الوحيد لاختيار فكرته، حيث يجب أن تناسب الفكرة طبيعة وشخصية ومهارة وخبرة رائد الأعمال بل وأحياناً هواياته. وتعد الأعمال المبنية على هواية رائد الأعمال "Hobby Business" أحد المجالات الشائعة والناجحة الآن في مجال المشروعات الصغيرة- لأن الهواية تعد جزءاً لا يتجزأ من شخصية الفرد، وتبني رائد الأعمال لفكرة مربحة فقط لا يجد نفسه فيها بشكل أو بآخر، تجعله لا يصبر عليها مع أول مشكلة تواجهه نتيجة غياب الدافع الذاتي والحماس للاستمرار فيها.

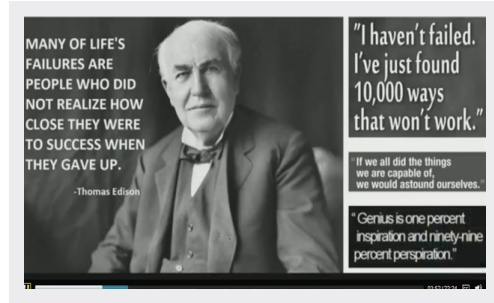
1. الفشل هو أحد طرق الوصول لفكرة ناجحة:

لا يعلم الكثير أنه من النادر الوصول لفكرة مبتكرة من أول مرة، وهو الأمر الذي يدفعهم لليأس من تحقيق النجاح مع أول تجربة فشل تمر بهم. ونقدم - لهؤلاء - خبرة بعض رواد الأعمال الناجحين الذين مروا بتجربة الفشل المتكرر، مما دفعهم لتلخيص تجاربهم مع الفشل في أقوال ماثورة نذكر منها ما يلي:

« يقول ريتشارد برانسون «Richard Branson» مؤسس شركات «Virgin» البريطانية: «فرص الأعمال مثل الحافلات العامة، إذا فاتتك إحداها فداائمًا ستتأتى أخرى».

« توماس إديسون Thomas Edison العالم الشهير ومخترع المصباح الكهربائي الذي غير شكل الحياة يقول عن الفشل: «أنا لم أفشل، لكنني اكتشفت فقط أن 10 آلاف طريقة لم تكن ناجحة. ومعظم الذين فشلوا في الحياة لم يدركوا كم كانوا قريبين جدًا من النجاح عندما كانوا في قمة اليأس».

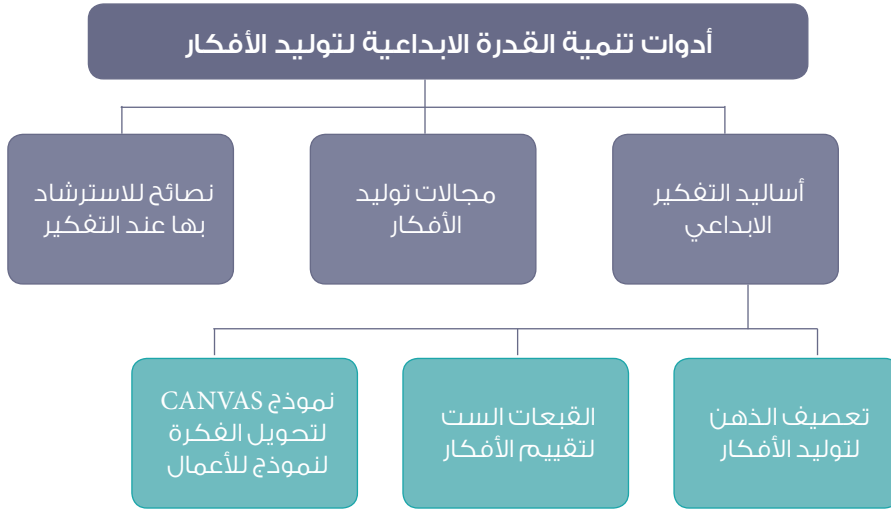
وتكرار الفشل يعني أنك ستكون بالتأكيد قريبًا جدًا من النجاح إذا صبرت وتعلمت الدروس المستفادة من كل محاولة فشل سابقة مررت بها.



2. تنمية القدرة على توليد أفكار إبداعية:

تقول كوكو شانيل «Coco Chanel» صاحبة بيت الأزياء الفرنسي الشهير: لا بد أن تكون مختلفًا دائمًا حتى لا يستطيع العميل أن يستبدلك، وتؤكد أن منتجك مطلوب عند العميل لأنه مختلف عما يقدمه منافسوك». ويمكن الاسترشاد بهذه المقولة في اقتحام مناطق جديدة ومميزة لم يسبقك إليها أحد من قبل.

وتتعدد الأدوات التي يمكن أن يستعين بها رائد الأعمال لتوليد فكرة مبتكرة حيث يمكنه الاستفادة من أساليب التفكير الإبداعي. كما تتعدد المجالات التي يمكن من خلالها أن يولد العديد من الأفكار. ومن المفيد أيضًا الاستفادة من نصائح السابقين لأنها قد تساعد وتوجه الفكر كثيرًا. ويعرض الشكل التالي المصادر التي يمكن الاستعانة بها للوصول لفكرة مبتكرة يمكن تحويلها لنموذج للأعمال:



شكل رقم (1/4/2)

أولاً: أساليب التفكير الإبداعي:

تتعدد أساليب التفكير الإبداعي، وقد تم اختيار ثلاثة أساليب شائعة الاستخدام لعرضها هنا، حيث إنها تغطي جوانب مختلفة متعلقة بتوليد وتنقية الأفكار، وتعتمد معظم هذه الأساليب على التفكير الجماعي الذي نسعى لتتميته بين الطلاب، وهذه الأساليب هي:

« أسلوب تعصيف الذهن «Brain Storming» (ابتكار فكرة لحل المشكلة):

يعتمد هذا الأسلوب على عقد جلسة تضم عدد يتراوح بين 6 - 12 فرداً لبحث مشكلة ما، ثم يقومون بعرض جميع الأفكار المقترحة لحلها دون التفكير حول مدى سذاجتها أو جنونها أو غرابتها، لأن الهدف في هذه المرحلة المبكرة هو تشجيع تدفق وانسياب الأفكار فقط، ويمكن الاستعانة بالأصدقاء أو الأقارب أو من لهم خبرة بمجال المشكلة. ويدير الجلسة منسق يعطي كل فرد - في دوره - الحق في اقتراح رأيه كما هو. وتكرر هذه العملية حتى يتوقف الأفراد واحداً تلو الآخر عن توليد الأفكار، ثم تبدأ المرحلة الثانية حيث تضم الجلسة مرحلتين عمل هما:

أ- المرحلة الأولى: الحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار.

ب- المرحلة الثانية: تصفية الأفكار من خلال تقييمها ودمجها معاً وتنقيتها للحصول على أفكار أكثر تطوراً.

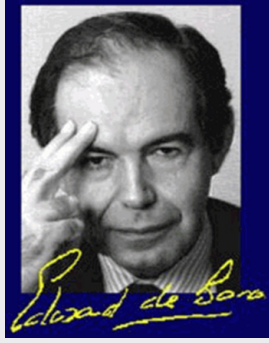
وتتم جلسة تعصيف الذهن - بشكل تطبيقي - بالخطوات الخمس التالية:

1. تحديد المشكلة محل التفكير «.....».
2. تحديد الحدود الزمنية المتاحة للتفكير والتقييم (30 دقيقة مثلاً).
3. إطلاق العنان للذهن مع إمكانية استخدام اللوحة للكتابة أو الرسم أو استخدام خريطة الفكر «Mind Map» أو غيرها من الوسائل لتوليد عددٍ لا نهائي من الأفكار (قد يصل إلى 300 فكرة) يتم طرحها بالدور وبشكل منظم.
4. تدنية عدد الأفكار المقترحة باستخدام عدد من معايير التقييم المحددة بما يتناسب مع ظروف كل موقف كالتكاليف/الوقت/الموارد المطلوبة/ التكنولوجيا...إلخ.
5. اختيار الفكرة/الأفكار التي تتوافق مع أكبر عدد من المعايير التي تم تحديدها، وذلك بإعطاء درجة تتراوح بين (1:3) طبقاً لمدى توافر كل معيار في كل فكرة، فتُعطي الفكرة 3 درجات إذا استوفت الدرجة الكاملة لمعيار التقييم كأن تكون تكاليف تنفيذها هي الأقل، ثم تُعطى درجتان لو وجدت احتمالية لاستيفائه، ودرجة واحدة في حالة عدم التأكد من استيفاء الفكرة لهذا المعيار بدرجة كبيرة. ويُستخدم الجدول التالي لجمع إجمالي الدرجات التي حققتها كل فكرة على ضوء معايير التقييم المحددة:

الإجمالي	التكنولوجيا	الموارد	الوقت	التكلفة	
					فكرة (1)
					فكرة (2)
					فكرة (3)

وتتوصل المناقشة الجماعية لأحد النتائج التالية:

- استبعاد الفكرة نهائياً إذا كانت درجتها ضعيفة.
- إدخال بعض التعديلات على الفكرة أو تطويرها لتكون قابلة للتطبيق.
- إعادة ترتيب المتغيرات داخل أحد البدائل.
- تجميع أكثر من بديل في فكرة أعم.



أسلوب القبعات الست للتفكير «Six Hats»

(لتقييم الفكرة المقترحة من كافة جوانبها):

وضع هذا الأسلوب المبتكر للتفكير د. إدوارد دي بونو «Ed-ward de Bono»، وهو طبيب وعالم نفس وُلد في مالطا، ويساعد هذا الأسلوب على التفكير بشكل أفضل وأكثر تنظيماً لتقييم الفكرة المقترحة، من خلال التفكير المتوازي وليس أحادي الجانب كالنظير التقليدي.

وتقوم فكرة هذا الأسلوب على قيام أعضاء الفريق بارتداء 6 قبعات بشكل متتابع، حيث تعبر كل قبعة عن أحد جوانب التفكير، كالجوانب الإيجابية أو السلبية أو الإبداعية في الفكرة التي يتم تقييمها. حيث يتم تمثيل كل جانب من هذه الجوانب بقبعة ذات لون معين، بحيث إذا ارتدى شخص إحدى هذه القبعات خلال المناقشة، فهذا يعني أن على جميع أعضاء الفريق أن يقوموا بتناول هذا الجانب فقط من المقترح الذي يتم تقييمه دون إضاعة الوقت والجهد في تناول جوانب أخرى له، وهو الأمر الذي يُمكن من تركيز الفكر الجماعي نحو تناول جانب واحد فقط للمقترح خلال وقت زمني محدد لمناقشته. ثم تُرتدى بقية القبعات بعد ذلك بشكل تسلسلي ولمدة محددة أيضاً لكل منها. فعلى سبيل المثال، إذا تم ارتداء القبعة السوداء فهذا يعني أن على جميع أعضاء الفريق أن يفكروا بشكل جماعي في الجانب السلبي للمقترح محل الدراسة، من حيث أوجه التحذير والنقد والتحليل وتحديد العقبات ونقاط الضعف المتعلقة به، وتُدون الملاحظات المذكورة فيما يخص هذا الجانب حتى يتم الانتهاء منه، ثم يكرر نفس العمل مع بقية القبعات، ويعني تبديل القبعات تغيير اتجاه التفكير. ويعود اختيار القبعات لتعبر عن الرأس كرمز لمنطقة العقل والتفكير. ويتم اختيار مُنسق لإدارة الجلسة، ليحدد ترتيب وتسلسل ارتداء القبعات من البداية والوقت المحدد لارتداء كل قبعة منها، ولا يسمح لأعضاء الفريق بمناقشة مجال قبعتين في نفس الوقت، حتى لا يُشتت الفكر والتركيز في تناول جانبين في وقت واحد، وفي حال حدوث أي إخلال بنظام الجلسة أو وجود تشويش وارتباك بها، يتم ارتداء القبعة الزرقاء لأنها ترمز إلى الحاجة لإعادة النظام والسيطرة على الجلسة مرة أخرى.

ويوضح الشكل التالي مضمون كل قبعة والجانب الذي تركز عليه:

المعلومات/الحقائق/الأرقام الاستفسار عن كل ما هو ناقص



بيضاء

المشاعر والأحاسيس والحدس والحاسة السادسة



حمراء

تحذير ونقد وتحليل وعقبات ونقاط ضعف (الجانب السلبي)



سوداء

إبداع وإبتكار ونماء وطاقة وحياة وتعصيف ذهن



خضراء

التنظيم والتلخيص والاجندة والرقابة والتحكم فى المناقشة



زرقاء

المنطق والايجابية والفوائد والقيم



صفراء

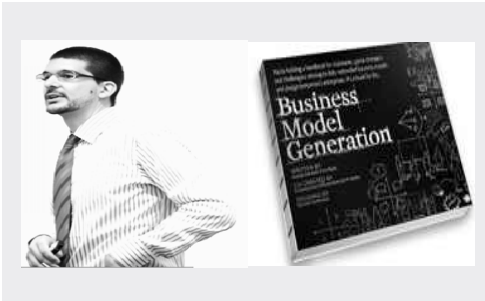
جانب التفكير الذي تغطيه كل قبعة من القبعات الست

شكل رقم (2/4/2)

وتفيد هذه الطريقة في تناول الفكرة من كافة أبعادها والتركيز على مناقشة جوانبها المختلفة، مع تحديد البيانات والمعلومات الواجب استيفاؤها لاستكمال تقييم الفكرة في حال وجود أي فجوة في المعلومات وهو ما يرمز إليه عند ارتداء القبعة البيضاء.

« نموذج كانفاس » CANVAS لتحويل الفكرة لنموذج أعمال:

كيف تحول فكرتك المبدعة لنموذج
للأعمال بطريقة مبتكرة؟



قدّم ألكسندر أوستيروايدر «Alexander Osterwalder» أسلوباً لتحليل الفرصة (الفكرة) باستخدام نموذج للأعمال أطلق عليه اسم «CANVAS» ونشره في كتابه الشهير «إيجاد نموذج الأعمال». ويُعد هذا الأسلوب أداة استراتيجية تتمثل في نموذج

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج بخاناته التسع:



شكل رقم (3/4/2)

يعكس نموذج «كانفاس» كل عناصر نموذج الأعمال الذي يمكن أن يسترشد به رائد الأعمال ويقوم بملء خاناته بنفس ترتيب أرقامها في الشكل السابق بالتطبيق على فكرته المقترحة، لتحويلها لنموذج للأعمال، يمكن دراسة جدواه بالتفصيل فيما بعد ووضع خطة الأعمال الخاصة بتنفيذه. وتمكن الإجابة عن الأسئلة الموجودة في كل خلية من ملئها. ونعرض فيما يلي مكونات النموذج والأسئلة المتعلقة بكل مكون منها:

1 - الشريحة المستهدفة من العملاء: ما فئة شريحة العملاء التي ستقدم لها القيمة التي تستهدف تقديمها؟

« من أهم عميل بالنسبة لك؟

2 - القيمة المقترح تقديمها: ما القيمة الأساسية التي تسعى لتقديمها للعميل؟

« ما هي حاجات العميل التي ستسعى لإشباعها؟

3 - قناة التوزيع: ما قنوات التوزيع التي يرغب العميل في أن يستخدمها لتوصيل هذه القيمة؟
« ما أفضل هذه القنوات وما هي تكلفتها، وكيف يمكن أن تتكامل مع نظامك ونظام العميل؟

4 - العلاقات مع العملاء: ما العلاقة التي يتوقع عميلك المستهدف أن تنشئها معه؟
« كيف يمكنك دمج هذه العلاقة في نظام أعمالك على ضوء عنصري التكلفة والشكل؟

5 - الإيرادات المتوقعة: ما القيمة المادية التي يرغب العميل في دفعها؟

« ماذا يدفعون الآن؟ وماهي طرق الدفع التي يفضلونها؟

« كيف ستساهم كل الإيرادات المتوقعة في الإيرادات الكلية؟

6 - الموارد الأساسية: ما الموارد الأساسية اللازمة لإيجاد القيمة المقترح تقديمها؟
« ما الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لـ: قنوات التوزيع - العلاقة مع العملاء - الإيرادات.....؟

7 - الأنشطة الرئيسية: ما الأنشطة الرئيسة اللازمة لتقديم القيمة المقترحة؟
« ما الأنشطة الأكثر أهمية بالنسبة لـ: قنوات التوزيع - العلاقة مع العملاء - الإيرادات.....؟

8 - الشركاء الرئيسيون: من شركاؤك/موردوك الرئيسيون؟

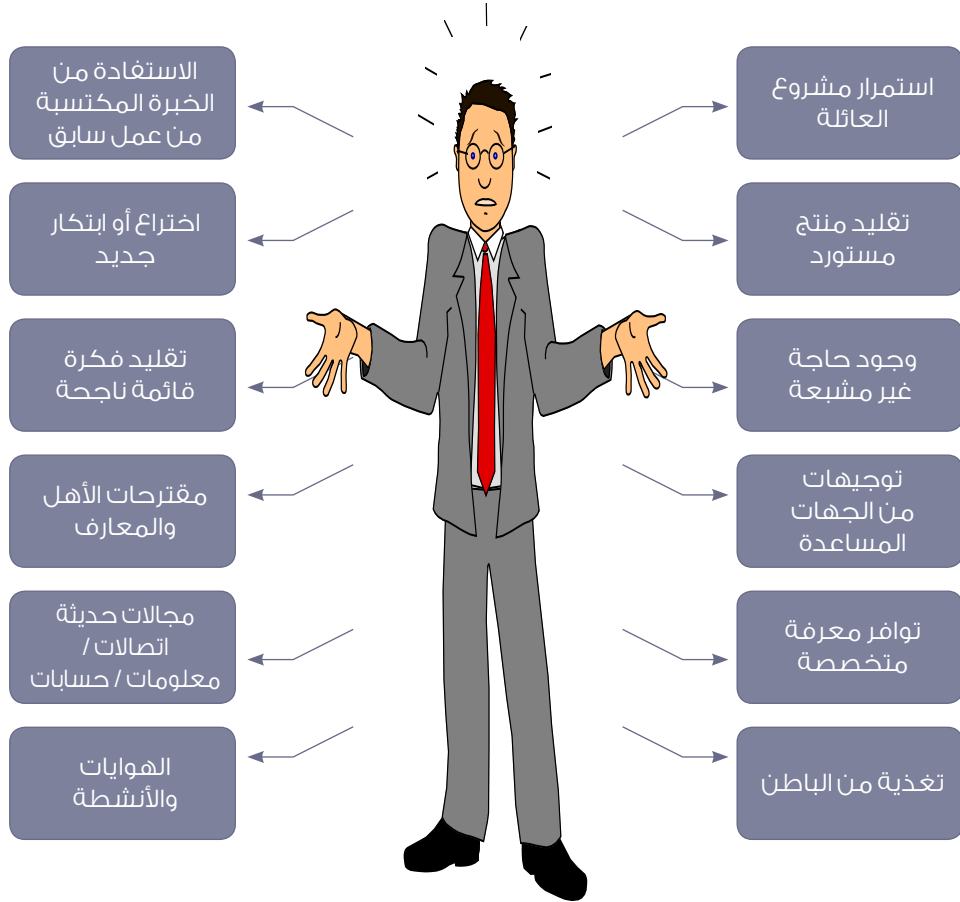
« ما دوافع المشاركة؟

9 - هيكل التكاليف: ما أهم بنود التكاليف في مجال أعمالك؟

« ما أكثر مواردك / أو أنشطتك الأساسية تكلفة؟

ثانياً: مراجعة مجالات اقتراح أفكار للأعمال:

تتعدد المجالات التي يمكن الاسترشاد بها لتوليد العديد من أفكار الأعمال «Business Ideas» التي يوضحها الشكل التالي، وما عليك إلا التأمل فيها لاختيار إحداها كمصدر لفكرتك المقترحة بما يتناسب مع ظروفك. كن مستقلاً عندما تتناول هذه المجالات لتختار الفكرة التي تعجبك بحذر، وتكن مستعداً لبذل المزيد من الجهد لدراستها وتنفيذها:



مصادر يمكن الاعتماد عليها لتوليد أفكار للأعمال

شكل رقم (4/4/2)

« مثال لتوليد فكرة:

تعد العبارة الشهيرة «الحاجة أم الاختراع» سبباً في ظهور العديد من الأفكار المبتكرة،

وهذا ما حدث مع أحد الأطفال الذي قدّم اختراعاً وفاز به بجائزة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

كان والد الطفل يعاني من شلل الأطفال ويرتدى جهازاً مصنوعاً من الجلد، وكانوا كلما ذهبوا للتنزه على شاطئ البحر يبذلون جهداً كبيراً لإنزال الأب للبحر بعد فك الجهاز خشية فساد من الماء. لذا فكر الطفل في صنع جهاز من مادة مقاومة للماء بدلاً من الجلد، يسمح لمرضى شلل الأطفال بالنزول به مباشرة إلى الماء بحيث يستمتعون دون معاناة لهم أو لأسرهم !!! وبذلك وجد حلاً بسيطاً في شكله عميقاً في مضمونه ويمثل فكرة مبتكرة لمنتج يتم تسويقه للمعاقين

ثالثاً: الاستفادة من خبرات ونصائح السابقين:

تم تجميع بعض النصائح التي قدمها الذين سبق لهم البحث عن أفكار جديدة واكتسبوا خبرة من خلال نجاحهم مرة وفشلهم مرات، ليسترشد بها الراغبون في البحث عن أفكار مبتكرة:

« كن مؤمناً بأهمية الإبداع واجعله منهجاً لتحقيق الذات.

« كن ذو خيال واسع يكتشف الجديد في العلاقات والوظائف، وانفتح على وجهات النظر والرؤى الأخرى وكذلك الحقائق الخاصة بك وبالأخرين، وتحد القواعد والروتين والجمود ولا تستسلم للوضع القائم وافصح مجالا للاختلافات ونم قدرتك على التخيل باستخدام بعض التدريبات.

« حرر عقلك من أي ضغوط واتركه يعبر عما يريد، وأعط الفرصة لتفكيرك كي يتجول ويكتشف آفاق كل ما هو جديد.

« لا تبالغ في التعقل لأن بعض الأفكار غير المنطقية هي التي أدت إلى كثير من الابتكارات التي خدمت البشرية - كما حدث مع إسحاق نيوتن وأرشميدس.

« خصص وقتاً لنفسك كي تفكر في صومعتك الخاصة، وخذ وقتاً كافياً للتخطيط والتجربة واجعل منهما طرقاً لاكتشاف الجديد، ولا تخف من الخطأ بل اجعل من التجربة والخطأ طريقاً لنجاحك.

« لا تخف من المخاطرة ولا تجعل الحذر الزائد والخجل الدائم سببين في فشل الحل الذي ابتكرته.

« عش حياتك واخرج في نزهة، فكم من الأفكار تصل إلينا أثناء الضحك والمشى والقيادة وأيضاً النوم.

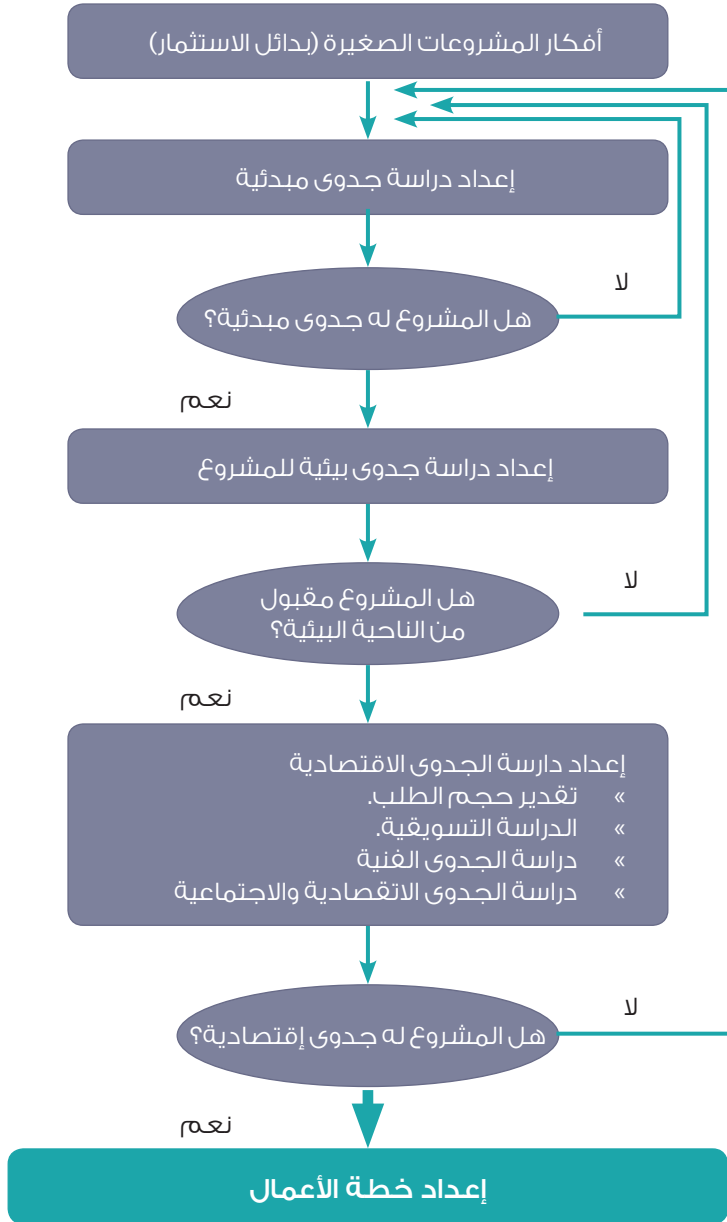
- « استعد ذهنيًا لمواجهة المشاكل وحدد المشكلة في نقاط واضحة.
- « تنبه للمشكلات التي تحدث حولك واسأل «ماذا لو» باستمرار. ولا تتردد في تكرار الأسئلة (على الأقل خمس مرات) وفكر دائمًا في الشيء ونقيضه.
- « ادرس وناقش المشكلة قبل النوم وراجع أفكارك عندما تستيقظ، واحتفظ بقلم ومفكرة بالقرب منك لتسجل فيها الأفكار (نوتة الأفكار).
- « تكلم واكتب وفكر باستمرار عن مشكلتك، فهذه الأنشطة تساعد على الابتكار.
- « كن دائم البحث والاطلاع واجمع الأفكار من كل مصدر (الأصدقاء - المنافسين - العملاء - المراجع-...) واسع دائمًا للتعليم والتعلم.
- « تجنب مناقشة أفكارك خاصة في مراحلها الأولى مع الأشخاص الذين يكثرون من النقد والتقييم حتى لا يعطوك شحنة سلبية من البداية، وابحث عن الإيجابيين.
- « انظر إلى الموضوع من زوايا مختلفة (القبعات الست) وثق في كل فكرة جديدة حتى تجد سببًا لرفضها.
- « كن مثابرًا وثابتًا على موقفك (قال إديسون إن الاختراع قد يمثل 1% إلهام و99% مثابرة).
- وفيما يلي أمثلة لبعض المعلومات التي يُعد توافرها فرصة تشجع على إنشاء مشروع صغير:
- « وجود طلب على منتجات محلية أو مستوردة لا يرقى المعروض منها حاليًا في السوق لمستوى الكفاءة أو الجودة التي يرغب فيها العملاء. ويظهر هذا الطلب نتيجة سوء أداء المشروعات الموجودة (العرض) مما يوجد حاجة في السوق لمنتجات متميزة وهو ما يعد (فجوة نوعية) في الطلب.
- « وجود حاجة غير مشبعة دون وجود منتجات تشبعها في الأسواق، أو أن المعروض منها قليل وهو ما يعد (فجوة كمية) في الطلب.
- « اتجاه أعداد السكان في منطقة ما للزيادة مما يعني اتساع السوق نتيجة زيادة الرغبات والحاجات، ويحدث ذلك غالبًا في المناطق الجديدة (فجوة كمية).
- « توافر طلبات من مشروعات كبيرة لإنتاج أحد الأصناف المغذية لها.
- « الاستفادة من بنوك الأفكار التي تطرحها بعض الجهات أو مراكز البحوث.

3. دراسة جدوى الفكرة:

بعد استخدام أساليب التفكير الإبداعي السابقة وجمع العديد من المعلومات التي يتطلبها استخدام هذه الأساليب، يكون الفرد قد بدأ في بلورة فكرته. ويتطلب هذا الوضع إجراء المزيد من الدراسة والتحليل لتحديد مدى إمكانية تحويل الفكرة لمشروع صغير من حيث مدى جدواها من النواحي البيئية والتسويقية والإنتاجية والمالية وغيرها. ويقصد بدراسات الجدوى «الدراسات التي تُعد من أجل التحقق من أن المشروع المقترح يحقق الأغراض والأهداف التي أنشئ من أجلها حتى يمكن البدء في وضع خطة الأعمال الخاصة به». ويهتم المستثمر الصغير بدراسة الجدوى حتى يطمئن على أن نتائج إنفاق استثماراته المحدودة غالباً ما تحقق عائداً مناسباً عليها. لذلك تركز هذه الدراسات على الجانب المالي لأنشطة المشروع حيث يُترجم كل ما يرتبط بالتسويق والإنتاج والموارد البشرية إلى قيم مالية. ولتقريب الفكرة للقارئ، يمكن اعتبار دراسة الجدوى بمثابة تقدير مالي تفصيلي لنموذج «CANVAS» للأعمال، الذي يُعد تمهيداً أو مسودة أولية لإعداد مثل هذه الدراسات الأكثر تفصيلاً. وفي حال ثبوت جدوى الفكرة، فإن البيانات التي تحتوي عليها دراسة الجدوى تفيد في أمرين، أولهما تسهيل عملية إعداد خطة الأعمال والثاني استيفاء أحد المطالب الرئيسية للحصول على مساعدات من الجهات المعاونة للمشروعات الصغيرة.

وتتضمن دراسة جدوى الفكرة المقترحة، دراسة للبيئة الخارجية المحيطة بكافة أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية وغيرها. فعلى سبيل المثال، كيف يحدد المستثمر الصغير معدل العائد المناسب له دون التعرف على أسعار الفائدة ومعدلات العائد المحققة في المشروعات الشبيهة والمنافسة؟، أو دون معرفة القوانين المنظمة لهذه المعدلات؟ وكيف نحدد مدى وجود جدوى تسويقية للمشروع دون دراسة العرض والطلب لتحديد الفجوة بينهما؟، لذا يتطلب إجراء هذه الدراسة توفير أكبر كم ممكن من المعلومات عن البيئة التي ستنفذ فيها الفكرة حتى يمكن تحديد مدى جدواها بدرجة أكثر دقة وواقعية.

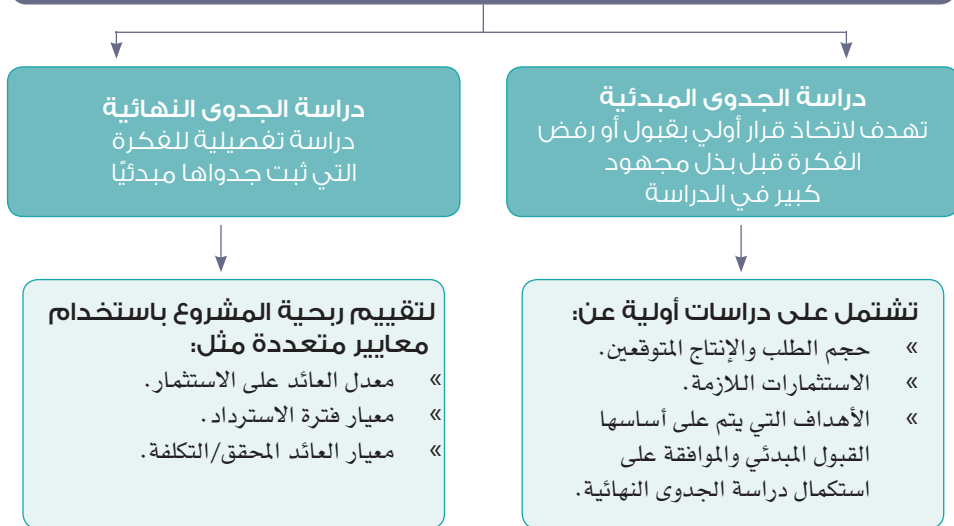
ويوضح الشكل التالي خريطة التدفق المنطقية التي تمر بها عملية دراسة الجدوى:



خريطة تدفق منطقية لعملية دراسة جدوى فكرة المشروع المقترح

شكل رقم (5/4/2)

نستخلص من الشكل السابق وجود نوعين من دراسات الجدوى هما:



ويوضح الجدول التالي تفاصيل مكونات دراسة الجدوى النهائية:

جدول رقم (1/4/2)

أهم عناصر مكونات دراسة الجدوى النهائية لفكرة المشروع الصغير

دراسة تسويقية	دراسة مالية	دراسة فنية/إنتاجية	دراسة تنظيمية/ إدارية / قانونية
دراسة الطلب: ↓ رغبات قدرات خصائص ↓ (تقدير المبيعات المتوقعة)	تحليل التكاليف الرأسمالية وتكاليف التشغيل. إعداد هيكل التمويل (رأسمال+قروض) حساب الأرباح المحقة.	تقدير حجم الإنتاج. تحديد حجم المشروع. مكان المشروع والتصميم الداخلي له. دراسة المدخلات اللازمة: آلات/معدات/مواد/عمالة. التسهيلات والمرافق الأساسية. ↓ (تقدير التكلفة الاستثمارية)	إعداد الهيكل التظيمي. تقدير الاحتياجات من العمالة.

ويتطلب إتمام دراسات الجدوى القيام بعملية التنبؤ والتحليل المالي التي قد يعتقد البعض في صعوبتها، لكنها في الواقع ليست بهذا القدر من الصعوبة، لأن التخطيط الجيد المبني على توقعات أو تقديرات مدروسة حول الأموال اللازمة وينود استخدامها سيُمكن من حساب مدى ربحية المشروع. وحول مدى التأكد من قدرة الفكرة المقترحة على إدراج الأموال؟ أو بمعنى آخر هل هي مربحة أم لا؟ تصبح الإجابة غير واضحة نظراً لظروف عدم التأكد، لكن هذا لا يجب أن يمنع من البحث عن المردود المالي لفكرتك. وتتعدد الأدوات التي يمكن أن تساعد في عملية التحليل المالي للفكرة- والتي سنتناولها بالتفصيل في الجزء المالي من خطة الأعمال. لكننا سنشير هنا -بشكل مبكر - إلى تحليل نقطة التعادل «Break-even Analysis» باعتباره أداة هامة لترشيد العديد من القرارات في كافة مراحل إعداد وإدارة المشروع، ويستخدمه العديد من رواد الأعمال كأداة أولية لاختبار فكرة المشروع، حيث لا يبدأون في إتمام كتابة خطة الأعمال، ما لم تظهر تقديرات الإيرادات المتوقعة تفوقها بفارق ملحوظ عن تكاليف إنشاء المشروع، وهو ما يعني تخطي نقطة التعادل.

« تحليل نقطة التعادل (لا خسائر ولا أرباح): يقوم التحليل على فكرة استخدام تقديرات الإيرادات والمصروفات لتحديد مدى قدرة المشروع على تحقيق أموال كافية لتغطية تكاليفه، كحد أدنى يمكن قبوله في الفترة الأولى من المشروع. وبمعنى آخر، كم من الإيرادات يجب أن يحققها المشروع لتغطية مصروفاته قبل البدء في تحقيق أرباح منه. مما يعني أن تخطي نقطة التعادل يدل على أن هذا المشروع يحقق إيرادات مبيعات أكثر من الحجم المطلوب الوصول إليه لتغطية تكاليفه، ما يشير إلى أنه أمامه فرصة لتحقيق أموال. ويحتاج تطبيق هذا التحليل إلى القيام ببحث جاد - يتضمن تحليل السوق- لتحديد حجم المبيعات والمصروفات المتوقعة بناء على توفير البيانات التالية:

« التكاليف الثابتة «Fixed Costs» وأحياناً يُطلق عليها «Overhead»: وتضم بنوداً لا تختلف كثيراً من شهر لآخر مثل (الإيجار- التأمين - المرافق العامة... وغيرها). ومن المفضل إضافة نسبة 10% زيادة لتغطية المصروفات المتنوعة التي لا يمكن التنبؤ بها.

« إيرادات المبيعات «Sales revenue»: تمثل إجمالي القيمة المحققة من نشاط المبيعات شهرياً أو سنوياً. ولا بد أن يعتمد التقدير على الحجم الفعلي المتوقع تحقيقه وليس الحجم الذي يرغب رائد الأعمال في تحقيقه للوصول للأرباح، حتى تصبح نتائج تحليل التعادل أكثر واقعية ويمكن الاعتماد عليها.

« متوسط الربح الإجمالي لكل عملية بيع Average gross profit for each sale: المبلغ المتبقي من كل عملية بيع بعد تغطية تكاليفها المباشرة (التكاليف التي تدفع لتوفير السلع أو الخدمات). فلو افترضنا أن سيدة تحيك ملابساً تتوقع بيعها بمبلغ 500ج، وتحتاج مبلغ 300ج لتوفير الاحتياجات اللازمة لحياكتهم، فهذا يعني أن متوسط الربح الإجمالي لهذه العملية هو 200ج.

« متوسط نسبة الربح الإجمالي **Average gross profit percentage**: تحسب هذه النسبة بقسمة متوسط الربح الإجمالي على متوسط سعر البيع. فلو افترضنا في المثال السابق أن متوسط الربح الإجمالي لهذه السيدة كان 200 ج على الملابس التي قامت ببيعها بـ 500 ج، فإن متوسط نسبة الربح الإجمالي لها سيكون 40% (200 ج/500 ج).

ونتيجة لتوفر هذه الأرقام سيكون من السهل حساب نقطة التعادل والاستفادة من مدلولها في اتخاذ قرار بالاستمرار في القيام بالخطوات التالية من الدراسة من عدمه.

ويتم تطبيق المعادلة التالية لتحديد حجم نقطة التعادل:

إيرادات المبيعات المطلوب تحقيقها للوصول لنقطة التعادل =
التكاليف الثابتة التقديرية/ متوسط نسبة الربح الإجمالي

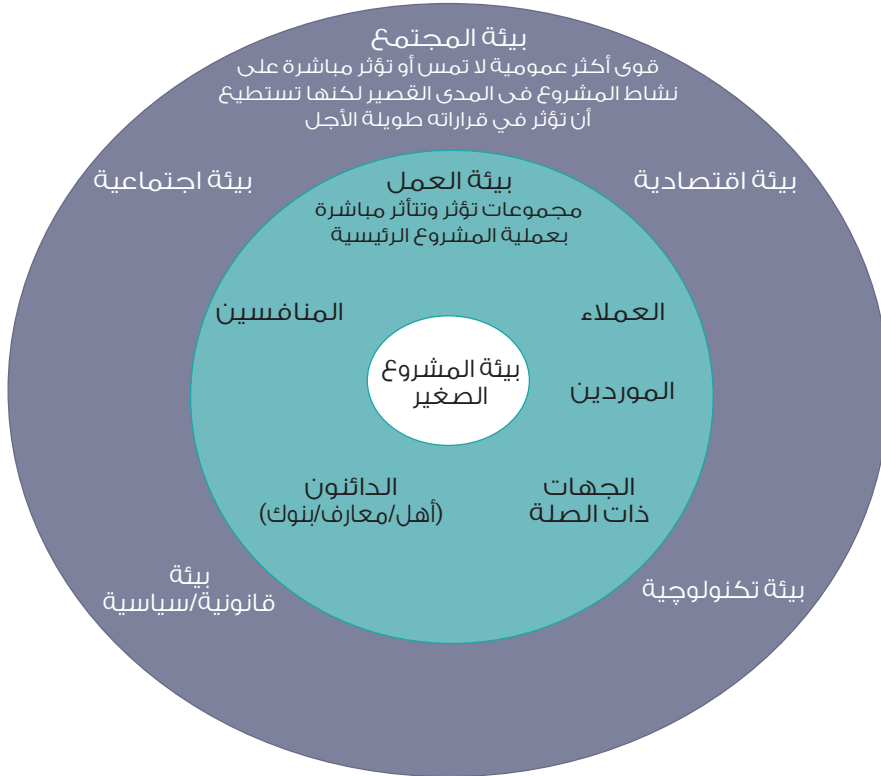
واستكمالاً لتطبيق هذا التحليل: لو افترضنا في المثال السابق أن التكاليف الثابتة الشهرية التي تتحملها هذه السيدة كانت قيمتها 3000 ج، معنى هذا أنها تحتاج لتحقيق مبيعات شهرية قدرها 7500 ج (300/40%) لتغطي تكاليفها الثابتة وتكاليف الإنتاج المباشرة، علمًا بأنها عندما تحقق هذا الحجم من المبيعات لن تجني أي أرباح أو حتى تعطي مرتبًا لنفسها. لذا يجب أن تحقق السيدة مبيعات أعلى من هذا الرقم حتى يكون المشروع مربحًا لها. ولكن «ماذا لو» كانت نقطة التعادل أعلى من تقديراتك المتوقعة للإيرادات؟ هنا لابد من اتخاذ قرار باللعب مع الأرقام وتغيير بعض جوانب التحليل للوصول لنقطة تعادل قابلة للتحقيق الفعلي. وفيما يلي بعض المقترحات لمواجهة هذه الحالة، والتي تُبنى إما على تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات على النحو التالي:

- ابحث عن مصادر توريد أقل سعرًا.
- قم بالعمل بنفسك حتى توفر في قيمة الأجور.
- وفر تكلفة الإيجار عن طريق العمل من المنزل.
- ارفع أسعار منتجاتك- وقد يتطلب ذلك التوجه لشريحة سوقية أعلى.

بعد أن طبقت أسلوب «ماذا لو» وغيّرت في الأرقام المتاحة أمامك نتيجة تنفيذ أي من المقترحات السابقة ووجدت أن نقطة التعادل مازالت رقمًا بعيد المنال، هنا يجب تقبل حقيقة ضرورة التخلي عن هذه الفكرة قبل استثمار أموالك أو أموال غيرك في فكرة لن تتمكنك من تحقيق أهدافك الربحية.

أما إذا أظهرت نتائج تحليل «ماذا لو» إمكانية تحقيق إيرادات أعلى من القيمة اللازمة للوصول لنقطة التعادل، فذلك يعني أنك أمام فرصة حقيقية للنجاح. لكنك مازالت في حاجة لمزيد من الأرقام التي توضح حجم الأرباح التي سيولدها المشروع، بالإضافة إلى تحديد قدرتك على توفير أموال لسداد أي مستحقات في وقتها، وغيرها من التساؤلات التي تكمل الصورة المالية للمشروع، وهو ما سنوضحه بمزيد من التفصيل ضمن مكونات خطة الأعمال.

ونود الإشارة إلى أهمية دراسة البيئة الخارجية للمشروع (مجموعة من المكونات المتمثلة في بعض العناصر أو القوى المؤثرة على المشروع) للتعرف على مدى جدوى تنفيذ الفكرة الاستثمارية في ظل هذه البيئة. والفكرة قد يكون لها جدوى في بيئة معينة بينما لا يكون لها جدوى في بيئة أخرى نتيجة لتغير الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية ... إلخ. فالمشروع الصغير قد يكون مناسباً في محافظة أو مدينة أو حي ما دون غيره. وتضم البيئة الخارجية الواجب دراستها المكونات الموضحة في الشكل التالي:



مكونات البيئة الخارجية التي يعمل في ظلها المشروع الصغير

شكل رقم (2/4/6)

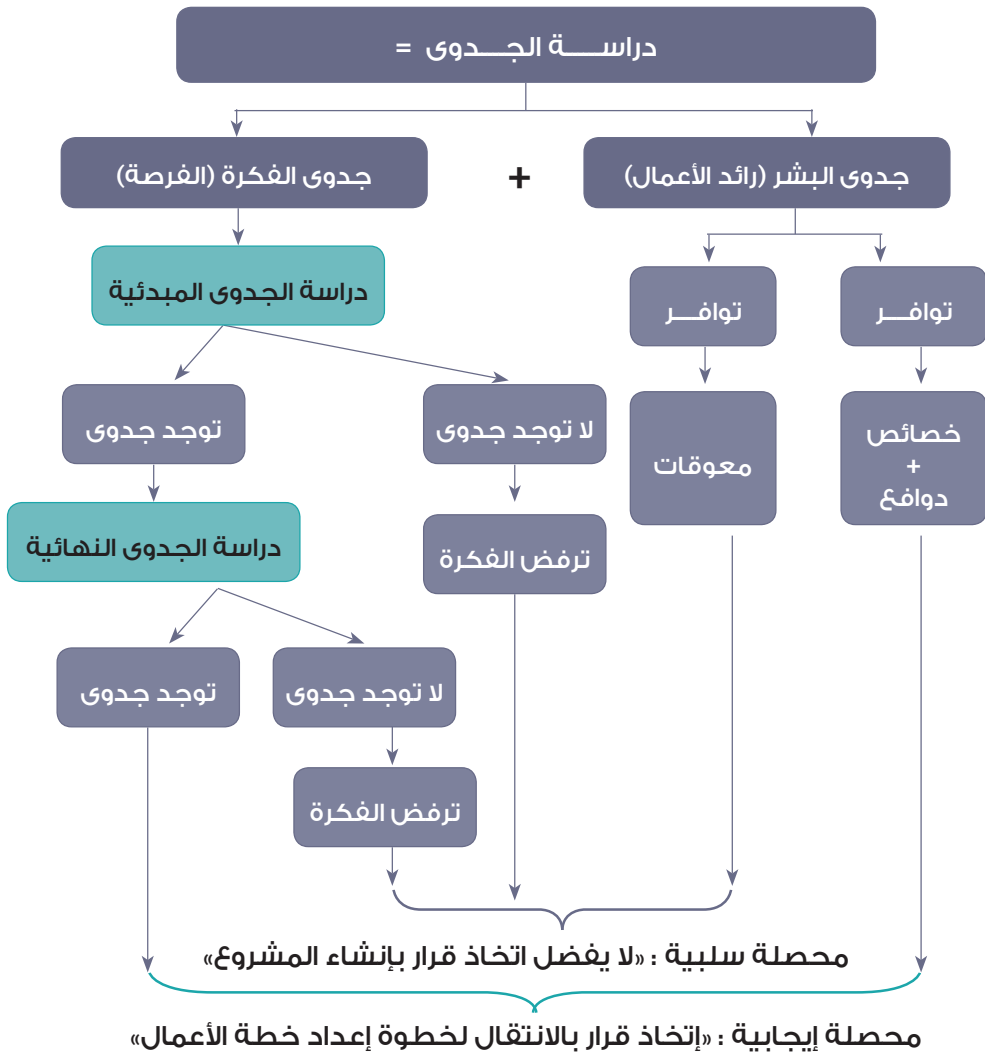
ويجب القيام بدراسة ومراجعة المكونات الموضحة في الشكل السابق، بشكل دقيق وشامل ومتكامل مع وجود سرعة ومرونة في عملية الدراسة. ولكل سمة من هذه السمات أهمية كبيرة لأن افتقاد أي منها في عملية الدراسة، قد يفقد المشروع العديد من الفرص أو يفرض عليه العديد من التهديدات.

وتبدأ عملية الدراسة بتحديد المصادر الموثوق بها للحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة والشاملة، حتى نثق في نتائج الدراسة وتسير قراراتنا في الطريق الصحيح. ويتم تحديد هذه المصادر وفقاً لطبيعة المشروع التي تنعكس على عناصر البيئة المؤثرة فيه. فعلى سبيل المثال، تختلف القوانين المنظمة للمشروعات الصناعية عن القوانين المنظمة للمشروعات التجارية. لكن بصفة عامة يمكن الاعتماد على أكثر المصادر شيوعاً في توفير هذه البيانات مثل: الجهات الرسمية وغير الرسمية المرتبطة بالمشروعات الصغيرة كاتحاد الصناعات والغرف التجارية والصناعية والبنوك والوزارات المعنية والعملاء المرتقبين والمشروعات الماثلة، بالإضافة إلى الأهل والمعارف والأصدقاء وشبكة المعلومات (الإنترنت) ومراكز المعلومات والموردين وغيرهم.

استخدم البيانات السابقة في ملء نموذج دراسة الجدوى الاقتصادية الموجود بالملاحق لتحديد مدى وجود طلب على فكرة المشروع المقترح ومدى ربحيتها وجدوى الاستثمارات التي ستوضع فيها وإمكانية توفير مستلزماتها وتنفيذها بالفعل أم لا؟

4. آلية اتخاذ قرار بتنفيذ فكرة المشروع الصغير:

نستخلص مما سبق، أنه بعد أن تتولد فكرة المشروع لدى رائد الأعمال وتتوافر لديه الرغبة والدافع في القيام بتنفيذها، ومن ثم قيامه بدراستي الجدوى المبدئية والنهائية وفقاً لدراسة البيئة المحيطة به، يتخذ قراره إما بإلغاء الفكرة تماماً أو البدء في خطة الأعمال الخاصة بها. وهو ما يمكن تلخيصه في الآلية الموضحة في الشكل التالي:



آلية اتخاذ قرار بتنفيذ فكرة المشروع الصغير

(شكل رقم 7/4/2)

- 3- يقوم الفريق مرة أخرى باختيار الفكرة التي سجلت أعلى درجة وفقاً للمعايير التي تم تحديدها في جلسة تعصيف الذهن، ثم يبدأ في تقييمها من كافة جوانبها مستخدماً أسلوب القبعات الست، وذلك لتحديد الفكرة التي ستكون إيجابياتها وفوائدها أكثر من سلبياتها وأضرارها.
- 4- خذ المنتج/الخدمة المقترحة وابدأ في السعي نحو تحويلها لنموذج للأعمال بالإجابة عن تساؤلات وملء خانات نموذج CANVAS.

الفصل الخامس
«خطة الأعمال»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

المشروعات الفاشلة لم تخطط لكي تفشل...

لكنها فشلت في أن تخطط

يستطيع رائد الأعمال بعد إجراء العديد من الدراسات والتحليلات التي تؤكد جدوى شخصيته وقدراته للعمل الحر وكذلك جدوى فكرته للأعمال، أن ينتقل لمرحلة التخطيط لإنشاء وتجهيز مشروعه وتحديد الموارد اللازمة له، بالإضافة إلى اتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية المؤثرة على حياة المشروع على المدى الطويل. وتتطلب هذه المرحلة التآني في اختيار البدائل التي تؤدي انعكاساتها طويلة الأجل إلى نجاح وتميز المشروع عن غيره. ونظراً لأن عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الإدارية برمتها، فلا بد في البداية من التعرف على أهم خطوات اتخاذ القرار السليم، لأن من بين أهداف هذا الفصل المساعدة في إيجاد متخذ قرار كأحد أهم سمات رائد الأعمال. وسنسعى لمحاولة التدريب على اتخاذ القرار بالاكتهاء بعرض البدائل المتاحة في كل موضوع، ثم نترك الفرصة لرائد الأعمال لتقييمها واختيار أفضلها في ظل ظروف الموقف الذي يمر به.

وتتمثل خطة الأعمال Business Plan في «مستند مكتوب» يتضمن الاختيارات التي اختارها رائد الأعمال من بين البدائل المتاحة أمامه فيما يتعلق بكافة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالمشروع بدءاً بمن سينشئ المشروع واسم المشروع ورسائلته وأهدافه وشكله القانوني وملكيته وموقعه، مروراً بمنتجاته وكيفية إنتاجها والموارد اللازمة لها وعملائه وأسواقه وعمالاته وتمويله إلخ؟

1- اتخاذ القرارات - المفهوم والمراحل:

«اتخاذ القرار: اختيار بديل من بين البدائل المتاحة، بناء على دراسة موسعة وتحليلية لجوانب المشكلة موضوع القرار»

تُعرف المشكلة بأنها «موقف يستلزم اتخاذ قرار»، وعادة يتسم هذا الموقف بالغموض أو التعارض بين البدائل المتاحة لحله. وتأتي عملية اتخاذ

القرار للعمل على حل هذه المشكلة من خلال «اختيار بديل من البدائل المتاحة، بناء على دراسة موسعة وتحليلية لجوانب المشكلة موضوع القرار». وترجع أهمية وظيفة اتخاذ القرارات إلى أنها جوهر عمل المدير ومن أهم أعماله، فهي وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت. فالعمل الإداري ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات، ويرتبط نجاح المنظمة واستمرارها وتفوقها بمدى كفاءة القرارات المتعلقة بها، لذلك يجب أن تتوافر القدرة على اتخاذ القرارات فيمن يرغب في إنشاء مشروع صغير. ولا توجد طريقة مثلى لاتخاذ القرار بسبب حالة عدم التأكد المحيطة به، كما لا توجد معادلة توضح كيفية اتخاذ القرارات الناجحة، ولا يشترط أن تقوم عملية اتخاذ القرار على المنطق فقط في كثير من الحالات، إنما قد يُبنى القرار أحياناً على الحكم الشخصي والمبادرة من قبل متخذ القرار.

ويجب مراعاة أمرين غاية في الأهمية عند اتخاذ القرار هما:

« الوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار.

« إصدار القرار في الوقت المناسب: كلما كان الوقت المتاح أطول توافرت الفرصة لصاحب القرار لاستكمال المعلومات ومناقشة جزئيات وتفاصيل المشكلة بدرجة أعمق، مما ينعكس بالتأكيد على دقة القرار المتخذ. ولا بد أن يصدر القرار في الوقت المناسب لأن التأجيل قد يضاعف من المشكلة ويعيق التنفيذ، كما أن التسرع في إصدار القرار قد يأتي على حساب دقته.

وتمر عملية اتخاذ القرار بعدد من الخطوات التي نوضحها في الشكل التالي:



خطوات عملية اتخاذ القرار

شكل رقم (1/5/2)

وفيما يلي نبذة مختصرة عن بعض هذه الخطوات:

« تشخيص المشكلة: يجب جمع بيانات ومعلومات حديثة وشاملة عن الجوانب المختلفة للمشكلة من مصادر موثوق بها حتى يتم تعريفها بشكل دقيق.

« تحديد البدائل أو الحلول الممكنة: كل مشكلة لها أكثر من حل وكلما أمكن طرح أكبر عدد ممكن من الحلول، زادت القدرة على اتخاذ القرار السليم، وبقدر أهمية المشكلة تكون أهمية البحث عن عدد أكبر من البدائل لحلها. ومن الصعب على المدير أو صانع القرار أن يكون عالماً بكل الحلول الممكنة، لذلك يُعد الإداري ناجحاً إذا شارك واعتمد على معلومات الآخرين وخبراتهم لمعرفة معظم البدائل الممكنة، عن طريق إجراء المناقشات وعقد الاجتماعات وجلسات تعصيف الذهن.

« تحليل مزايا وعيوب كل بديل: يمكن الاعتماد على جدول مكون من عمودين تُدرج مزايا كل بديل في العمود الأول وعيوبه أو مشكلاته في العمود الثاني. وتعد هذه المرحلة شاقة

وصعبة لأن الكثير من مزايا وعيوب بعض البدائل قد لا تظهر أمام متخذ القرار إلا في المستقبل، لذلك يُعد من الخطورة أن يتجه الاختيار للبديل الذي يبدو أنه يحقق مزايا أكثر في الوقت الحالي.

« توضيق البدائل المتاحة: بمعنى حصر البدائل المتاحة في أقل عدد يمكن استيعابه (من 6 إلى 7 بدائل) حيث يمكن حذف البدائل التي لا يمكن تطبيقها لعدم توافر الإمكانيات الفنية أو التكنولوجية اللازمة لها بالمنظمة، وهكذا.

« تقييم البدائل والاختيار من بينها (اتخاذ القرار): تتم المقارنة بين مزايا وعيوب البدائل المطروحة لاختيار أفضلها من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير وقدراته ورؤيته. وتتوقف عملية التقييم على حجم المعلومات المتاحة والتحليلات العلمية المستخدمة في عملية صنع القرار، وهو ما يجعل هذه المرحلة أصعب مرحلة بالنسبة لبعض المديرين. ويجب ملاحظة أن القرار الصائب قد يتمثل - أحياناً - في رفض كل البدائل المطروحة للاختيار، وقد لا يتقبل البعض هذا البديل بسهولة ويصرون على الاختيار من البدائل المطروحة عملاً بالقول الشهير "اختيار أفضل المتاح" وهذا ليس من الحكمة. لأنه من خلال الإبداع يمكن اقتراح بديل جديد خارج الصندوق من خلال الاستفادة بعملية تقييم البدائل السابقة، وقد يكون المقترح المبتكر مزيماً أو دمجاً لبديلين تم طرحهما من قبل.

بانتهاء هذه الخطوة يكون القرار اتخذ وتمت عملية التخطيط، لتبدأ المرحلة السابعة المتعلقة بتنفيذ القرار. ويتم ذلك عند بدء التجهيز الفعلي للمشروع وبناء القدرات اللازمة له والشروع في توفير الموارد المخطط لها، والتي سيتناولها الفصل السادس بالتفصيل.

ويجب ملاحظة أن نجاح القرار لا يعتمد على جودة اتخاذه فقط، بل يعتمد أيضاً على فعالية تنفيذه والتي يتم مراقبتها بالمتابعة المستمرة، للتعرف على نواحي النقص أو الضعف في القرار ليتم تعديله بما يتلاءم مع الظروف الواقعية وذلك إذا كان التعديل ممكناً أثناء التنفيذ، أو أخذ هذه الملاحظات في الاعتبار عند اتخاذ قرارات جديدة، ومن خلال التجربة يتم اكتساب الخبرة.

2- خطة الأعمال:

تمثل «خطة الأعمال» الموضوع الأساسي لهذا الفصل، وسيتم تناول العديد من جوانبها بالتفصيل والعمق، كتعريفها وأهميتها والأدوات المساعدة في عملية إعدادها، وأخيراً سنتطرق لمكوناتها والقرارات التي تتضمنها:

أ- تعريف وأهمية خطة الأعمال:

«**خطة الأعمال:** وثيقة مكتوبة يّعدها أصحاب المشروع لتصف أهدافه وأغراضه، مع الخطوات اللازمة لتحقيقها»

اكتشف الذين سعوا إلى النجاح من قبل مبدأ مهمّاً هو أن «التخطيط الجيد في بداية أي عمل جديد يمثل العنصر الأساسي لتحقيق النجاح». فالقرارات الجيدة التي تُتخذ في المراحل الأولى من عمر أي مشروع، توفر الكثير من الجهد والوقت والمال الذين قد يهدرون عند اتخاذ

قرارات خاطئة. فرائد الأعمال الذي يخطط جيداً لمشروعه - كربان السفينة الذي يهتدي ببوصلة ترشده إلى الاتجاه الصحيح في رحلته - لا يضطر إلى الاعتماد على مبدأ التجربة والخطأ مما قد يعرضه لعواقب وخيمة قد تكلف المشروع بقاءه واستمراره. فالتجربة والخطأ قد تتناسب مع مرحلة توليد الأفكار، لكن في مرحلة التخطيط لابد أن تكون الأولوية للعلم والمعرفة والدراسة، خاصة وأن مجال المشروعات الصغيرة أصبح مجالاً علمياً له قاعدة من المعرفة النظرية والتطبيقية، لذا لا يجب أن يغفلها أو يعمل بعيداً عنها رائد الأعمال. ورغم أهمية خطة الأعمال إلا أن نسبة كبيرة من المشروعات لا تعتمد على أيّ خطة عند إنشائها. ويُعرف التخطيط بصفة عامة بأنه «عملية وضع أهداف للمشروع الصغير ثم تحديد الخطوات اللازمة لتحقيقها»، كما تُعرف خطة الأعمال بأنها «وثيقة مكتوبة يّعدها أصحاب المشروع تصف أهدافه وأغراضه مع الخطوات اللازمة لتحقيقها». وتشبه وضع خطة للمباراة التي سيتم خوضها، لذلك يؤدي الإعداد الجيد لها إلى نجاح واستمرار المشروع، وتُعد كتابة خطة أعمال جيدة بها فكر ومعدة إعدادات منظمًا، سبباً رئيساً في زيادة فرص نجاح رائد الأعمال.

ويأتي الاهتمام بخطة الأعمال لأنها تخدم أهدافاً أساسية قد تمتد لعمر المشروع كله منها ما يلي:

- « تحديد أهداف وغايات المشروع وكيفية تحقيقها.
- « مساعدة رائد الأعمال على التفكير بعمق في كيفية تنفيذ فكرته وبلورتها بشكل موضوعي، مع توقع التحديات الممكنة وتحديد كيفية التغلب عليها.
- « تُعد الخطة هي السبيل الوحيد لتوفير الموارد المالية اللازمة لكونها أحد أهم متطلبات المؤسسات المالية والجهات المساعدة وكذلك الشركاء. فالخطة تعكس جدية رائد الأعمال والصورة التي يأمل أن يظهر بها مشروعه، لأن بعض الجهات لا تكتفي بدراسة جدوى وإنما تطلب المزيد من المعلومات حول كيفية التنفيذ.

« تستخدم كخطة لتشغيل وتوجيه عمليات المشروع فيما بعد، لأنها تحدد ما يجب عمله وكيف ومتى سيتم القيام به ومن سيقوم به وتكلفته.

« تضع الخطة المعايير التي يتم على أساسها قياس الأداء الفعلي للمشروع، والقيام بعملية الرقابة طبقاً لمقولة «التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة».

وتتضمن أول خطة للمشروع - عادة - موضوعات استراتيجية طويلة الأجل يصعب تغييرها إذا ثبت خطؤها دون تحمل تكلفة عالية من مال ووقت ومجهود، مما يستوجب الدراسة المتأنية المعتمدة على بيانات دقيقة عند الإعداد لها، فعلى سبيل المثال كيف سيكون التصرف إذا ثبت سوء الموقع للمشروع بعد إنشائه؟ كيف سنغيره؟ وما تكلفة هذا التغيير؟

وبشكل عام لا يمكن وضع خطة أعمال موحدة، لأن لكل مشروع ظروفه وبيئته الخاصة، بالإضافة إلى العديد من العوامل التي تؤثر فيه دون غيره. لكن بصفة عامة يمكن الاستفادة من أي خطة للأعمال في تحقيق الآتي:

- « تحديد مدى اعتبار المشروع فرصة مدرة لربح جيد.
- « تقدير تكاليف بدء المشروع وما يحتاجه من استثمار أو تمويل.
- « إقناع المستثمرين أو المقرضين بتمويل المشروع.
- « تقدير الإيرادات المتوقعة (من خلال تحديد السوق والعملاء والحصة المتوقعة الحصول عليها من هذا السوق).
- « بناء القدرات الذي يُعرف في قاموس الأعمال الإلكتروني بأنه «تحديد منظم للموارد اللازمة لمخرجات المشروع خلال فترة زمنية محددة».
- « مساعدة المشروع على توليد الأموال منذ بدايته، بوضع استراتيجية تسويق فعالة.
- « دعم مواجهة المنافسة في السوق (من خلال تحليل نقاط ضعف المنافسين).
- « توقع المشكلات المحتملة والاستعداد لها قبل أن تتفاقم وتمثل كارثة.

ب- أنواع خطط الأعمال:

تهدف أي خطة أعمال جيدة إلى تحقيق هدفين، أولهما وصف أساسيات فكرة المشروع، وثانيهما توفير البيانات المالية التي توضح كيفية توليد المشروع لأموال جيدة. وبعد تحقيق هذين الهدفين، تعتمد محتويات الخطة وطريقة عرضها على الغرض الذي ستستخدم

فيه. لذلك تُصنف خطط الأعمال من حيث الغرض منها لنوعين، يتمثل النوع الأول في استخدامها لمسودة أو مجرد إطار يرشد رائد أعمال عند إنشاء المشروع أو عند الحاجة لتطويره في المستقبل. أما النوع الثاني فيتمثل في «الخطة الجذابة» لجذب ممولين (مستثمرين أو مقرضين) - كتقديمها للصندوق الاجتماعي أو أحد البنوك أو الأقارب. فعند الحاجة لزيادة التمويل اللازم للمشروع يمكن الاكتفاء بتقديم خطة الأعمال المبنية على البحث والدراسة الجيدين، وفي هذه الحالة «دع خطتك تتحدث بدلاً عنك». فالمستثمرون والمقرضون يحتاجون لقدر كبير من الفهم لكيفية عمل مشروعك قبل الموافقة على تمويله. فعلى قدر فهمهم لخطتك، تزيد فرص حصولك على التمويل اللازم لها. لذا يجب أن توضح التوقعات والتخطيط المالي للمشروع للمستثمرين بشكل لا يدعو للشك بأن فكرتك عندما تتطلق ستحقق نجاحاً باهراً وعائداً مغرياً على استثماراتهم. لذلك يجب أن تصمم خطتك بعناية على أساس أنك تبيع رؤيتك لأناس يتسمون بالشك والريبة، نظراً للمقولة الشهيرة عن الممولين أن «رأس المال جبان». لذلك لا بد أن تتضمن خطتك للرد على شكوكهم ما يلي:

- « مقدمة مقنعة تتضمن طلباً للتمويل.
- « عبارة توضح الغرض من المشروع.
- « وصفاً تفصيلياً لكيفية عمل المشروع تشمل (المنتجات- مدى الاعتماد على العمالة- الموردين- موقع المشروع).
- « تحليل السوق (من عملائك).
- « تقييماً لأهم المنافسين.
- « شرح استراتيجية التسويق (كيفية الوصول لعملائك في السوق ومواجهة منافسيك).
- « كيفية تحقيق المشروع لإنجازات.
- « معلومات مالية تفصيلية تتضمن أفضل تقدير لتكاليف بدء المشروع والإيرادات والمصروفات وقدرة المشروع على تحقيق الأرباح.

لا بد أن تتحد كل هذه المكونات لإظهار أوجه القوة في فكرة المشروع ومدى احتياج العميل للمنتج أو الخدمة التي يقدمها، بالإضافة إلى التأكيد على أنك الشخص المناسب القادر على جعل فكرتك اللطيفة أو التي تبدو بسيطة تحقق نجاحاً مدوياً.

أما إذا لم تكن ترغب في الحصول على تمويل خارجي - يستلزم منك تسويق الخطة - يمكنك إعداد خطة غير رسمية تحذف منها أو تهمل فيها بعض البنود نسبياً، كتعريف نفسك أو مشروعك أو حجم المبيعات المتوقعة بشكل محترف ومغر، ويُنصح بأن تكن حذراً في عملية الحذف. ويمثل التحليل المالي أهم جزء في خطة الأعمال - مهما كان الغرض من وراء إعدادها - لأنه يحدد تكلفة منتجاتك وخدماتك وقيمة إيرادات المبيعات والأرباح الممكن تحقيقها، والأهم من ذلك يساعدك على تحديد حجم الاستثمار المطلوب، الذي على ضوئه

تستطيع اتخاذ قرار بمدى جدوى البدء في المشروع أو إعادة التفكير في بعض الافتراضات الأساسية التي بُني عليها هذا التحليل. بمعنى آخر فإن خطة الأعمال الجيدة ستقنعك أنت أولاً - قبل من يمولك - بأنك تسير في الطريق الصحيح.

والخلاصة، أن خطة الأعمال سواء كانت رسمية أو غير رسمية - تفصيلية أو إجمالية يتم تقديمها للآخرين أو تستخدم لمجرد إرشاد أصحاب المشروع فقط.

ج- أدوات مساعدة لإعداد خطة الأعمال:

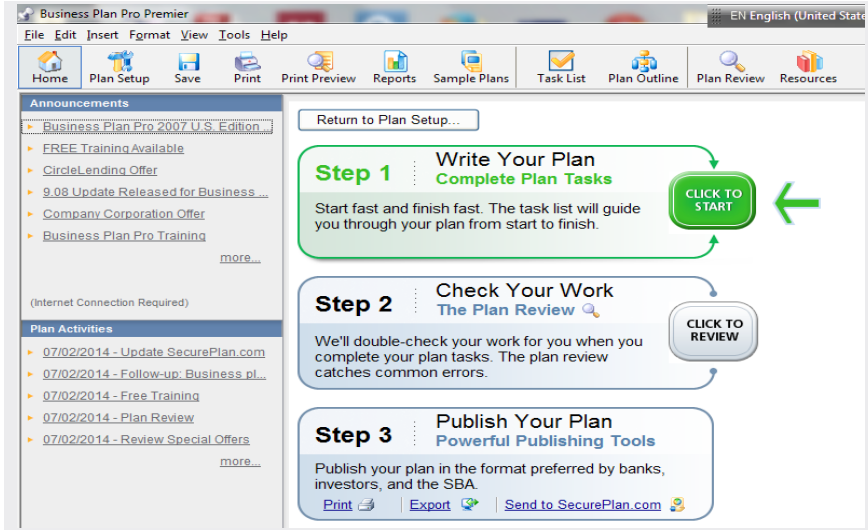
ظهرت العديد من الأدوات المساعدة التي تؤدي دوراً حيوياً في تسير عملية إعداد خطة الأعمال وتقديم استشارات حول محتوياتها. وتتعدد المواقع والبرامج الإلكترونية التي تسير هذه العملية، لذلك تتوقف كفاءة الخطة على كفاءة ودقة وحداثة وشمول البيانات التي تم توفيرها في مرحلة الدراسة. وتقدم هذه المواقع إرشادات حول كيفية استخدامها للحصول على معلومات تدعم اختيارات رائد الأعمال. ويجب ملاحظة أن هذه المواقع من الممكن أن تتغير كل فترة ويمكن بالبحث الوصول لمواقع أحدث، ومن أمثلة هذه المواقع:

• AllBusiness.com

• KaufmanVenturing

• MoreBusiness.com

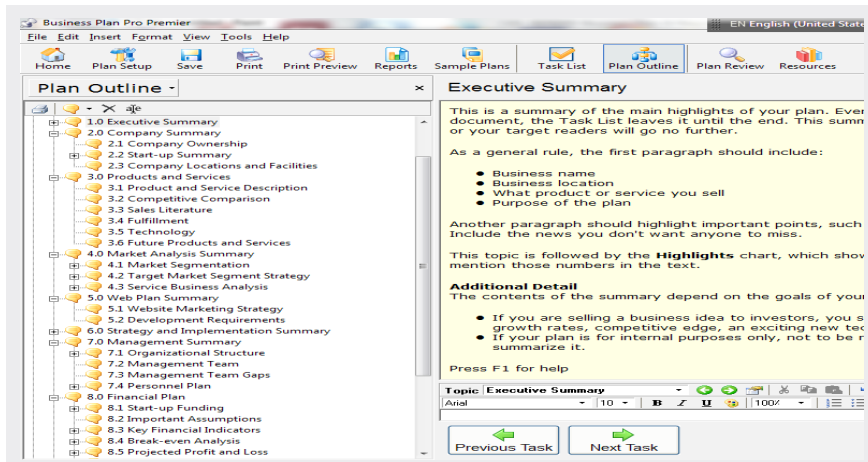
وبالنسبة للبرامج الجاهزة، سنتعرض باختصار لبرنامج «Business Plan Pro» لاحتوائه على كافة مكونات خطة الأعمال كما هي في العديد من المراجع لسهولة استخدامه وعمق محتواه، وهذا وفقاً لآراء طلاب «DBA» الذين استخدموا البرنامج عند إعدادهم لمشروعات تخرجهم في مادة ريادة الأعمال. ويتميز هذا البرنامج بإمكانية التحكم في ضبط محتويات الخطة وتفصيلها لتتفق مع طبيعة المشروع، سواء كان إنتاجياً أو خدمياً - ربحياً أو غير هادف للربح، والهدف من الخطة ودرجة شمولها أو تركيزها على عناصر محددة. ويعتمد البرنامج على أسلوب مبسط يقوم على طرح أسئلة ثم عرض بدائل الإجابة المتاحة لها، وهو ما يساعد مستخدمه على عدم نسيان أي عنصر من عناصر الخطة، وللبدء في إعداد الخطة الخاصة بمشروعك يتم اختيار البديل «Plan set up» من شريط المهام الموجود أعلى الصفحة، ثم تبدأ عملية إعداد الخطة على ثلاث خطوات هي: كتابة الخطة ثم مراجعتها ثم نشرها. وتوضح الشاشة محتويات شريط المهام وخطوات إعداد الخطة كالتالي:



شاشة برنامج Business plan Pro يظهر بها شريط المهام وخطوات إعداد خطة الأعمال

شكل رقم (2/5/2)

أما الشاشة التالية فتوضح محتويات الخطة على الجانب الأيسر منها، وتضم ثمانية مكونات أساسية بعناصرها الفرعية، وعلى الجانب الأيمن من الشاشة يوجد شرح تفاصيل كل مكون منها:



محتويات خطة الأعمال طبقاً لبرنامج Business plan Pro

شكل رقم (3/5/2)

وتتضمن مكونات الخطة ثماني مكونات أساسية يجب توافرها في أي خطة أعمال متكاملة، هي على النحو التالي:

- 1- ملخص تنفيذي.
- 2- ملخص عن الشركة.
- 3- الخدمات والمنتجات.
- 4- ملخص نتائج تحليل السوق.
- 5- ملخص خطة الموقع الإلكتروني.
- 6- الملخص الاستراتيجي والتنفيذ.
- 7- ملخص الإدارة.
- 8- الخطة المالية.

وسوف نتبنى في هذا الكتاب إطار هذا البرنامج - كإطار عام - يتم تناوله، دون تقييد حريته به لتوضيح تفاصيل خطة الأعمال والبداية المتاحة، ليقوم رائد الأعمال باختيار المناسب فيما يتعلق بكل مكون منها. ويجب التنويه أنه لا يوجد نموذج موحد ثابت لخطة الأعمال، حيث يمكن لرائد الأعمال أن يحدد مكونات خطته على ضوء رؤيته وطبيعة المشروع مستفيداً مما تتيحه له المراجع العلمية.

د- مكونات خطة الأعمال والقرارات المتعلقة بها:

نود في البداية أن نلفت النظر إلى أن عملية إعداد خطة الأعمال تعد عملية ديناميكية لا تسير بترتيب تسلسلي صارم، بمعنى أنه إذا تم الانتهاء من جزء يتم الانتقال للجزء التالي دون إمكانية العودة لإحداث أي تغيير في الجزء السابق له. وعلى العكس من ذلك، فكلما توافر بيان يؤثر على تغيير أي من المكونات السابقة لابد من العودة مرة أخرى لإجراء التغيير المقابل له في الخطة، والذي قد يحدث بدوره تغييراً في مكون آخر من مكونات الخطة، وهكذا حتى يتم إعداد الخطة إعداداً مرضياً.

وتعرض مكونات خطة الأعمال مصنفة في شكل مجموعات من القرارات الأساسية المرتبطة بعناصر الإطار الذي تم توضيحه في الشكل رقم (1/2) في الباب الثاني، والمشتقة من الثماني مكونات الأساسية السابق توضيحها في البرنامج الجاهز. ويختلف أسلوب عرض مكونات خطة الأعمال حسب الغرض منها والأطراف الذين تُعد من أجلهم كما أوضحنا من قبل. فإذا كان الغرض من الخطة تسويق المشروع لدى أطراف خارجية كالصندوق الاجتماعي للتنمية أو المستثمر ما - وليس لمجرد رسم معالم الطريق لمُعديها فقط - فيجب أن يُوضح في مقدمة الخطة أوجه الابتكار في فكرة المشروع ومزاياه التنافسية والربحية المتوقعة منه وغيرها من المعلومات في شكل أرقام وأشكال بيانية توضيحية، للحصول على موافقتهم على تبني وتمويل المشروع. كما يجب عرض مقدمة الخطة بشكل يجذب قارئها للبحث عن

المزيد من التفاصيل والتعمق في محتوياتها. وسنتناول الآن أهم القرارات الواجب اتخاذها، علمًا بأنه يوجد المزيد من القرارات التفصيلية التي يمكن التعرف عليها بالاطلاع على المراجع المتخصصة في تناول خطة الأعمال.

أولاً: مجموعة القرارات التي ترسم الخطوط العريضة للمشروع:

«**الهدف:** الغاية أو النتيجة أو القيمة التي يسعى المشروع للوصول إليها مستغلاً كافة الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن»

«هي مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي ترسم الخطوط العريضة للمشروع. فالخطة لابد أن تلقي الضوء في البداية على هدف/أهداف المشروع ورسائلته وأهم العوامل الاستراتيجية للنجاح في مجال عمله، والتي تمثل مفاتيح النجاح للمشروع. وتعتبر هذه القرارات مرشداً لما يليها.

« هدف المشروع:

يتحدد هدف المشروع على ضوء الدافع من إنشائه، لذلك توجد علاقة وثيقة بين دوافع رائد الأعمال في إنشاء المشروع الصغير وبين صياغته للأهداف التي يسعى لتحقيقها من وراء إنشاء المشروع. ويمثل تحديد الهدف نقطة البداية والانطلاق للعديد من قرارات المشروع، وفي نفس الوقت يمثل نقطة النهاية حيث يتم تقييم النتائج المحققة على ضوء مدى تحقيقها لأهداف المشروع وهو ما يعد مؤشراً لنجاحه. وتوجه الأهداف كل أنشطة المشروع، كما تحدد أفضل البدائل التي يتم اختيارها.

حلمك = هدفك

○ ماذا تريد أن تفعل؟

○ ما الذي تصبو إلى تحقيقه من خلال مشروعك؟

○ ما الذي تأمل الوصول إليه خلال أول عام ثم بعد عامين ثم بعد خمسة أعوام ثم في المستقبل البعيد؟

ويستطيع رائد الأعمال طرح العديد من التساؤلات التي تساعد على تحديد أهدافه بدقة كما في الشكل:

ووراء وجود أي مشروع - مهما كان نوع نشاطه - هدف/أو أهداف ينبغي تحقيقها من وراء إنشائه وإلا فإن وجوده يعتبر نوعاً من العبث وتبديداً للموارد. ويُعرف الهدف بأنه «الغاية أو النتيجة أو القيمة التي يسعى المشروع للوصول إليها مستغلاً كافة الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن». ومن أكثر الأهداف شيوعاً التي تسعى معظم منشآت الأعمال إلى

تحقيقها - بغض النظر عن حجمها - ما يلي:

- الربحية.
- الاستمرار والنمو.
- رضا العملاء.
- تقديم مستوى جودة مرتفع.
- خدمة المجتمع ومراعاة المسؤولية الاجتماعية.
- الكفاية (إنتاج المنتج بأقل مستوى من التكاليف).
- احتلال موقع الريادة في السوق (من خلال تقديم كل ما هو جديد).

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الأهداف من مشروع لآخر، كما تختلف بالنسبة للمشروع الواحد من وقت لآخر وفقاً لتغير العوامل المحيطة به. والأمر الذي يجب الاهتمام به هو وضع أولويات لأهداف المشروع وفق وزنها وأهميتها النسبية لدى رائد الأعمال مع الاهتمام بعنصري الوقت والموارد المحدودين. كما يجب أن يركز رائد الأعمال على 3 أو 4 أهداف على الأكثر حتى لا يشتت طاقاته خاصة في بداية المشروع وتعدد المتغيرات التي قد تؤثر عليه.

ويُعاب على المشروعات الصغيرة أن أهدافها عادة ما تكون غير محددة وقصيرة الأجل وصياغتها غامضة، بالإضافة إلى أن القليل منها يعتمد على التخطيط الاستراتيجي. ويرجع هذا القصور لقلة الوقت والمعرفة المحدودة بعملية التخطيط لدى أصحابه ونقص خبرتهم، هذا على الرغم من التأثير الإيجابي للتخطيط على أداء المشروعات الصغيرة. لذلك تتعدد أسباب الاهتمام بأن يكون للمشروع الصغير أهداف محددة، نذكر منها الأسباب التالية:

« الأهداف المحددة جيداً تساعد في تعريف المشروع للبيئة التي يخدمها وإقناع الجهات المعنية/العملاء/المجتمع بصفة عامة بالمشروع، مما يُضفي عليه الشرعية اللازمة لبقائه واستمراره، كما أن وضوح أهداف المشروع تجذب الأيدي العاملة التي تتوافق أهدافها مع أهدافه.

« تساعد الأهداف المحددة والواضحة في اتخاذ قرارات متجانسة ومتكاملة ومتناسقة وتقلل من وجود أي تعارض أو خلط في عملية اتخاذ القرارات.

« تمثل الأهداف المطلوب تحقيقها مقاييس ومعايير لتقييم الأداء ومعرفة مدى تقدم أو تعثر المشروع. لذلك لابد من وضع الأهداف في شكل قابل للقياس الكمي: كعدد العملاء - حجم المبيعات - معدل العائد على الاستثمار، وبالنسبة للأهداف النوعية كرضا العملاء تُصمم قائمة استقصاء تتضمن مقياساً لهذا الرضاء.

« توضع الخطط لتنفيذ وتحويل الأهداف المحددة لتحقيق، لذلك تُعد الأهداف المكون الأول في خطة الأعمال، وكلما كانت عملية التخطيط فعالة أمكن تحقيق الأهداف كاملة. وقد يتضح عند وضع الخطة أن الأهداف غير واقعية يصعب - أو لا يمكن - تحقيقها مما يستلزم إعادة صياغتها.

وتتبع مسئولية وضع الأهداف على رائد الأعمال/صاحب المشروع/المالك. ويتأثر اختيارها إلى حد كبير بعدة عوامل رئيسة مثل: مؤثرات البيئة الخارجية، فهدف مثل تعظيم الربح قد يصطدم بمتغيرات خارجية تتطلب تخفيضه أو إعادة النظر فيه كالتشريعات الحكومية التي تضع قيوداً معينة على الأرباح أو الأسعار أو الضرائب التصاعدية على الأرباح. كما قد تؤثر الرقابة على تلوث البيئة على إنتاج منتج معين، كما يؤدي المنافسون أيضاً دوراً هاماً في تقييد هدف تعظيم الربح نتيجة لما يضعونه من أسعار أقل لمنتجاتهم. وتؤثر الموارد المتاحة للمشروع في اختيارات رائد الأعمال، فكلما كانت الموارد محدودة وجب اختيار الأهداف المناسبة لها دون المبالغة في الطموح.

أما العلاقات المتبادلة بين من ينتسبون لصاحب المشروع (أولاد/أخوات/أقارب/ معارف/أصدقاء) والعاملين البارزين فيه قد تحد من قدرته على وضع أهداف معينة في حال تعارضها مع أهداف هؤلاء العاملين لأنهم هم المنفذون الحقيقيون لأهدافه. وفي حال حدوث تعارض في الأهداف بين المنتسبين والعاملين، يكون أمام رائد الأعمال أحد بدلين لتحقيق هدفه، يتمثل أولهما في ضرورة التخطيط لرفع أجور هؤلاء العاملين لإرضائهم وتحفيزهم على تحقيق هذا الهدف - رغم أن ذلك سيؤثر على موارد المشروع - مع إجراء المقارنة بين العائد من تحقيق هذا الهدف وبين تكلفته. أما البديل الثاني فهو تجاهل تأثير ما يتطلبه تحقيق هذا الهدف على العاملين، وهو ما سيؤدي إلى تركهم العمل إذا توافرت لهم فرصة أفضل أو أداء العمل بروح معنوية منخفضة نتيجة اضطرابهم للعمل معه بدلاً من البطالة، وهو ما سيؤثر بالسلب على مساهمتهم في تحقيق الأهداف. لذلك يجب مراعاة اختيار الأهداف التي تحقق الرضا النسبي لجميع الأطراف من خلال تحقيق أهداف العاملين أيضاً.

وتتأثر الأهداف بطبيعة العلاقة السائدة بين الشركاء بعضهم بعضاً، فكلما سادت روح التعاون فيما بينهما اتفقت الآراء على الأهداف المطلوب تحقيقها والعكس صحيح. وقد تظهر مشكلة تعارض الأهداف بين الشركاء - خاصة بعد ظهور بوادر نجاح المشروع - مما يؤدي به نحو الفشل السريع. وأخيراً تتأثر الأهداف بمجموعة القيم والاتجاهات السائدة لدى رائد الأعمال التي اكتسبها من خلال التعليم والممارسة ومن حصيلة المعلومات التي توافرت لديه خلال قيامه بوظائفه المختلفة. وتعد هذه القيم عنصراً مؤثراً في عملية إعداد وصياغة أهداف المشروع، كما تشكل آراءً واتجاهات رائد الأعمال حول ما هو جيد أو رديء وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من وجهة نظره هو وشركاؤه - إن وجدوا. وكلما تأصلت هذه القيم داخل المشروع كان أكثر قدرة على جذب العاملين الذين يؤمنون بهذه القيم ويتحلون بها.

وتُصنف أنماط المنظمات من حيث مدى تحديدها لأهدافها إلى:

- أ- منظمات لا تضع أهدافاً رسمية.
- ب- منظمات تحدد أهدافاً عامة غير مدونة.
- ت- منظمات تحدد وتصيغ أهدافاً عامة مدونة.
- ث- منظمات تحدد وترسم أهدافاً محددة بدقة.
- ج- منظمات تحدد الأهداف وترتبها وفقاً للأهمية النسبية لكل منها.

ويُعد وصول المنظمة للنمط الخامس دليلاً على نجاح إدارتها في تحديد ما تريده بدقة شديدة. ويصل القليل من المنظمات إلى هذه الدرجة من النضج الإداري. وللأسف، فإن العديد من المشروعات صغيرة الحجم مازالت تتبنى النمطين الأول والثاني، وتتوقع المؤلفة تغيير هذا الوضع في المستقبل مع انتشار فكر ريادة الأعمال بين الشباب وتوجه الكثير ممن نالوا تعليمًا جيدًا نحو العمل الحر.

ويستطيع رائد الأعمال - على ضوء هدف المشروع - أن يحدد معالم رسالته. وفيما يلي نبذة عن المقصود برسالة المشروع.

« رسالة المشروع: مفهومها وكيفية صياغتها؟ »

تتعدد مسميات رسالة المشروع - فالبعض يطلق عليها المهمة أو الغرض الأساسي للمشروع، وبدون تحديد هذه الرسالة لا تستطيع الإدارة تقييم مدى جودة ما تقوم به من أعمال. وتفرق الرسالة بين المشروع وغيره من المشروعات العاملة في نفس مجاله، حيث تحدد مجال عمله وفقاً لظروف المنتج والسوق. وتؤثر الرسالة - إذا ما أحسن صياغتها وتنفيذها - على كل من يتعامل مع المشروع في الداخل أو الخارج.

ويمكن التعبير عن الرسالة بعدة طرق، أبسطها اسم المشروع الذي يعطي فكرة عن رسالته. ويمثل اختيار الاسم مهمة صعبة لذا يجب التأنى في اتخاذ القرار الخاص به لانعكاساته التسويقية والقانونية وغيرها. وبصفة عامة يُفضل اختيار اسم سهل وجذاب يعكس المفهوم الصحيح لنشاط المشروع ويشكل عاملاً مؤثراً في حجم الانتشار المطلوب تحقيقه، ويمكن حفظه بسهولة حتى يسهم في الترويج للمشروع. ويفضل أن يعكس الاسم مجال عمل المشروع بوضوح، والابتعاد عن الأسماء المضللة أو المبهمة أو الصعبة التي قد تضفي انطباعاً غير صحيح عن رسالة ونشاط المشروع. فالشركة العربية للأنظمة والحاسبات - على سبيل

المثال - يفهم من اسمها أنها تعمل في مجال الحاسبات الإلكترونية. وتوجد بعض الإرشادات التي تساعد في اختيار الاسم المناسب، ويفضل البعد عن اختيار اسمك الكامل حتى يبدو المشروع أكثر احترافية، رغم أن استخدام اسمك بالكامل أسهل من الناحية الإجرائية لأنه لا يتطلب إجراءات تسجيل معقدة.

وفي البداية، يُفضل اقتراح عدة أسماء وأخذ آراء المحيطين بعد التأكد من عدم استخدامها في مشروع آخر قائم، خاصة في حالة الرغبة في اختيار اسم نطاق Domain name لمشروعك الإلكتروني كما سنوضح في الفصل التاسع.



ولا يجب المبالغة في التفكير لاختيار اسم يستمر معك مدى الحياة اعتقاداً بأنه من المستحيل تغييره، فالاسم من الممكن تغييره خاصة إذا دخلت الشركة في مجالات أو أنشطة في المستقبل، فعلى سبيل المثال غيرت شركة «آبل» الشهيرة عام 2007 اسمها الذي عاشت به فترة طويلة من «Apple Computer Inc» ليصبح «Apple Inc» لتعبر به عن اتساع آفاق رسالتها من مجرد العمل في مجال الكمبيوتر.

والشكل الثاني الذي يمكن التعبير عن رسالة الشركة من خلاله هو «الشعار» الذي يمثل أداة تذكيرية لرسالة المشروع. فشعار مثل «معنا الحياة أسهل» يدل عن أن المشروع سيخطط كل موارده وأنشطته نحو تسهيل حياة عملائه، وعادة ما يُصاغ الشعار في شكل عبارة إعلانية من السهل حفظها وتكرارها.

وأخيراً يمكن التعبير عن الرسالة في شكل «وثيقة مكتوبة» مما يجعلها أداة تخطيطية، وفي نفس الوقت أداة تمكن العلاقات العامة من توضيح وتحسين صورة المشروع لدى الغير.

وتتمر منظمات الأعمال بأربعة مراحل فيما يتعلق بمدى إيمانها بأهمية الرسالة. تبدأ بعدم وجود رسالة واضحة للمشروع، وقد تناسب هذه المرحلة المشروع الصغير في الأجل القصير عندما لا تواجه منافسة شديدة وتكون القرارات مركزة في يد فرد واحد تتضح رسالته في ذهنه وتوجه قراراته. لكن مع كبر حجم المشروع وتنوع قراراته وتعدد العاملين به توجد حاجة لتفهم الآخرين لما يدور في ذهن صاحبه، وهو ما يتطلب وضع رسالة عامة للمشروع، كصيغة رسالة مضمونها «مقابلة احتياجات العملاء» أو «عمالنا أؤمن مواردها». ومع تقدم فكر رائد الأعمال فإنه يتوجه نحو صياغة رسالة محددة ومكتوبة، كصيغة رسالة تتضمن «إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل وجودة أعلى من المنافسين من خلال السعي نحو تخفيض التكلفة في مجال نشاطنا». وأخيراً تأتي المرحلة الرابعة حيث تتبلور مراحل صياغة الرسالة لتعبر عن تحديد أولويات المشروع. فقد يعبر مشروعان عن وسيلتين مختلفتين لزيادة أرباح

كل منهما، فالأول يحدد زيادة الحصة السوقية كوسيلته الأولى لتحقيق الأرباح، بينما يركز الثاني على زيادة معدل التغطية الجغرافية لتحقيق الأرباح. وكما نرى فإن ترتيب الأولويات في الرسالة يوجه عملية اختيار القرارات نحو كل ما يرتبط بأولوياته دون غيرها.

« مفهوم بطاقة هوية المشروع؟ »

يمكن صياغة رسالة المشروع «كوثيقة مكتوبة» تأخذ شكل بطاقة الهوية، كالبطاقة الشخصية التي تحدد هوية الفرد كوحدة في المجتمع تتضمن اسمه - عنوانه - ديانتَه مهنته، إلخ، لتمييزه عن غيره من الأفراد. ونفس الفكرة تنطبق على المشروع كوحدة في مجتمع الأعمال حيث لابد أن يكون له بطاقة تميزه عن غيره من المشروعات من حيث منتجاته - عملائه - أسواقه المستهدفة - وغيرها من البنود التي تجعل من يطلع على هذه البطاقة يُلم برسالة المشروع الفريدة عن غيرها. وتضم بطاقة الهوية - الافتراضية - البنود التي تُعرف رسالة المشروع كما يوضحها الشكل التالي:

بطاقة هوية شركة.....

- (1) العملاء: من عملائك؟
- (2) المنتجات: ما المنتج أو الخدمة الرئيسية؟
- (3) الأسواق: ما (الأسواق المستهدفة جغرافياً) التي تنافس فيها؟
- (4) التكنولوجيا: ما التكنولوجيا الأساسية؟
- (5) الاهتمامات المستقبلية (البقاء-النمو-الربحية): ما إتجاهنا نحو الأهداف المستقبلية؟..
- (6) الفلسفة التي تعتمدها: ما أهم المعتقدات والقيم والطموحات الأساسية والأولويات الفلسفية للمشروع؟
- (7) فهم الذات: ما نقاط القوة الأساسية والمزايا التنافسية للمشروع؟
- (8) الاهتمام بالصورة الذهنية العامة التي ترغبها عن مشروعك.
- (9) الموازنة بين رغبات مجموعات المصالح المختلفة بحيث تعبر عنهم بفاعلية
- (10) القدرة على التحفيز والدفع للعمل.

محتويات الرسالة (بطاقة الهوية)

شكل رقم (4/5/2)

وُتِمَكَّن صياغة مكونات هذه البطاقة بشكل جيد رائد الأعمال من إتمام بقية مكونات خطة الأعمال بخطوط عريضة محددة وواضحة. لذلك توضع الرسالة في المراحل الأولى لإعداد خطة الأعمال لأنها توجه قرارات كثيرة للمشروع.

« تحديد مفاتيح النجاح في مجال عمل المشروع:

لكل مجال نشاط مجموعة من المفاتيح التي تفرق بين النجاح والفشل. وتتوقف هذه المفاتيح على طبيعة النشاط والاستراتيجيات المختارة للتعامل معه. فعلى سبيل المثال، قد يحدد أحد رواد الأعمال الذين ينوون العمل في توريد احتياجات المطاعم من الخضراوات واللحوم... إلخ، مفاتيح النجاح طبقاً لاستراتيجيته في جودة وطزاجة هذه الأصناف، بينما قد تمثل الأسعار وتنوع الأصناف مفاتيح نجاح استراتيجية أخرى يتبناها رائد أعمال آخر. وبصفة عامة لا يفضل تحديد أكثر من 3 أو 4 مفاتيح كأولويات يضعها رائد الأعمال لنجاحه. وتمثل هذه المفاتيح المزايا التنافسية للمشروع والتي مما لا شك فيه أنها ستكون عاملاً مرشداً فيما بعد عند تحديد الموارد التي ستسهم في امتلاك هذه المفاتيح. ففي المثال السابق يتطلب تحقيق الجودة وطزاجة الأصناف توافر وسائل نقل سريعة لأن عنصر الوقت سيكون عاملاً حاكماً في تحقيق هذه المزايا، والتي ستعكس بالتأكيد على ارتفاع أسعار منتجات هذا المشروع، وهو ما يتعارض مع استراتيجية المشروع التي يعتمد نجاحها بالأساس على انخفاض أسعار المنتجات. لذلك من المهم أن يحدد رائد الأعمال مفاتيح النجاح المناسبة من وجهة نظر السوق والعملاء الذين اختار التعامل معهم.

ثانياً: مجموعة القرارات التي تُعرف المشروع:

تتعدد القرارات المتعلقة بتعريف المشروع كتحديد مُلاكه وأسلوبه في دخول الأعمال وشكله القانوني وموقعه ومنتجاته. ومن المهم عرض هذه القرارات في جزء مستقل ومتقدم لو كانت الخطة تُعد لأطراف خارجية. أما إذا كان الهدف منها الاستخدام الداخلي فيمكن الاكتفاء بملخص عن أهم هذه القرارات، وفي جميع الحالات لابد من اتخاذ هذه القرارات المصيرية بينما يكون الاختلاف فقط في طريقة وتفاصيل عرضها. وفيما يلي نبذة عن أهم البدائل المطروحة أمام رائد الأعمال بالنسبة لثلاثة قرارات رئيسة مرتبطة بتعريف المشروع هي:

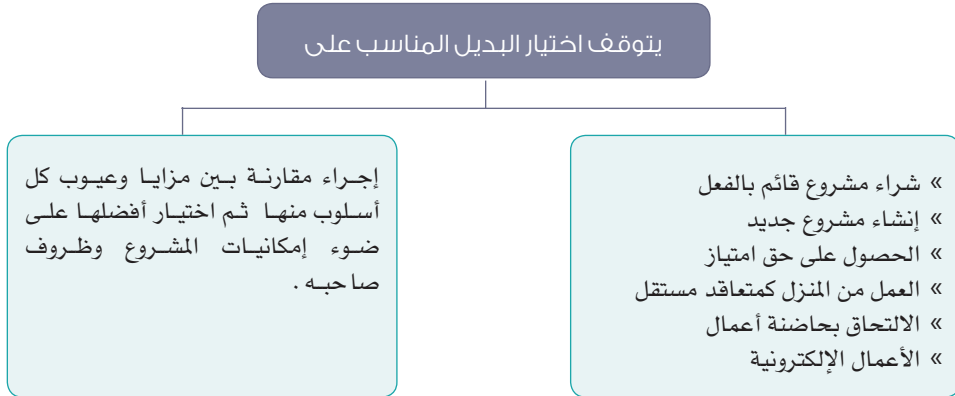
- الأسلوب المناسب لإنشاء المشروع وممارسة الأعمال.
- الشكل القانوني المناسب للمشروع.
- الموقع المناسب للمشروع.

« اختيار الأسلوب المناسب للمشروع:

تتعدد أساليب إنشاء المشروع الصغير التي يمكن لرائد الأعمال الاختيار من بينها، وتتمثل في شراء مشروع قائم معروض للبيع أو إنشاء مشروع جديد أو الحصول على حق امتياز «Franchise» أو العمل من المنزل كمتعاقد مستقل (IC) Independent contractor-Freelancing أو الالتحاق بحاضنة أعمال «Incubator»، بالإضافة إلى إمكانية إنشاء مشروع إلكتروني صغير «E-small Business».

والسؤال الواجب طرحه الآن هو: ما هو أفضل أسلوب من هذه الأساليب وما هي معايير اختيار القرار المناسب المتعلق بأفضلها؟

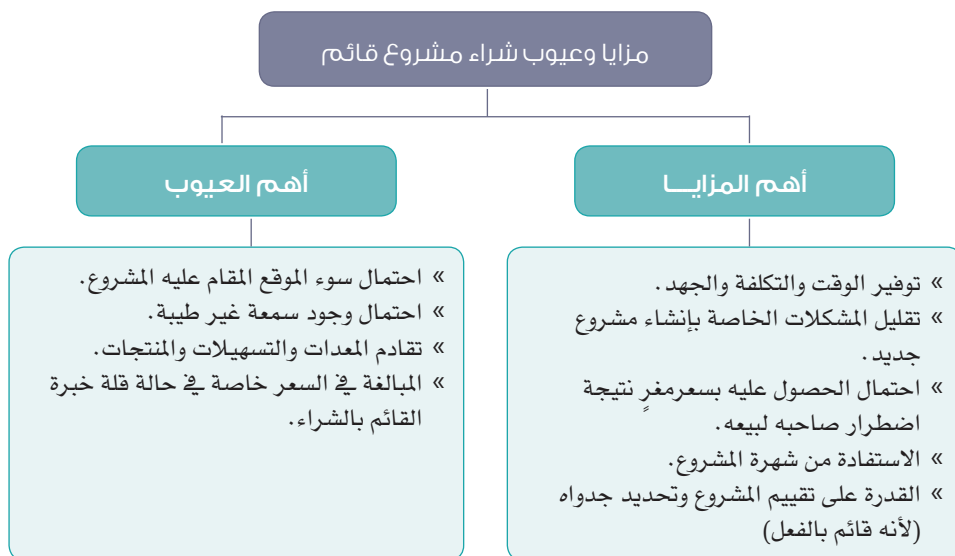
إذا كنتَ رجل أعمال تمتلك صفات الريادة لن تتسرع في الإجابة عن هذا السؤال، لأن القاعدة في اتخاذ القرارات أنه لا يُوجد بديل يعد الأفضل أو الأمثل على الإطلاق، وإنما يتوقف القرار دائماً على عرض البدائل المطروحة للاختيار من بينها كما يلي:



ونظراً لأهمية هذا القرار، سيتم عرض مفهوم كل أسلوب وأهم مزاياه وعيوبه، ليقيمه رائد الأعمال طبقاً لظروف الموقف الذي يمر به:

○ شراء مشروع صغير قائم:

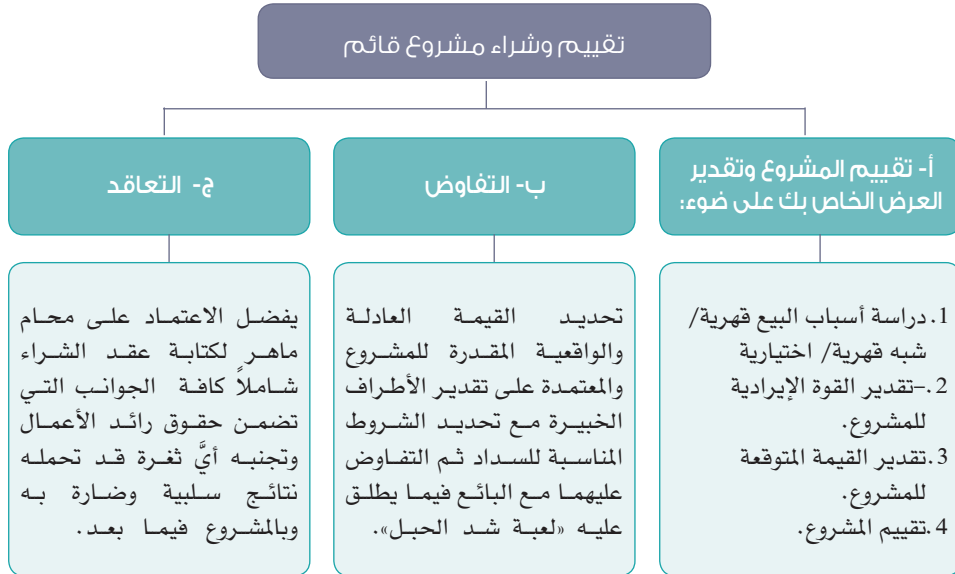
يُقصد بهذا الأسلوب أن ينفذ رائد الأعمال فكرته من خلال شراء مشروع يعمل في نفس المجال الذي يرغب الدخول فيه. ويتوقف القرار على حالة المشروع/ أو المشروعات البديلة المتاحة. ويلخص الشكل التالي أهم مزايا وعيوب هذا البديل:



شكل رقم (5/5/2)

وقد يكون المشروع المعروض مصنعاً متهاكاً يتطلب تجديده تكلفة (مال/وقت/مجهود) أعلى من بناء مصنع جديد ويعد شراؤه خطأ كبيراً. أو قد يكون مصنعاً جديداً يعرضه صاحبه للبيع بسبب ظروف مرضية أو شخصية وبالتالي يُعد فرصة. كما قد يكون المشروع ذا سمعة طيبة يستفيد منها أو ذا سمعة سيئة تُورث للمشتري الجديد. لذلك فالعبرة بحالة البديل المطروح للبيع.

وحتى يتم تقييم السعر المعروض للبيع ومدى ملائمته لحالة المشروع، يجب القيام بثلاثة خطوات أساسية متتابعة سنوضحها في الشكل التالي. لكن يجب التنويه إلى أن عملية تقييم السعر ليست سهلة وتحتاج لخبرة وتأنٍ لأن اتخاذ قرار خاطئ قد يورط رائد الأعمال في مشروع يصبح عبئاً عليه بدلاً من أن يساعده على النجاح.



خطوات تقييم وشراء مشروع قائم

شكل رقم (6/5/2)

ونظراً لأهمية الخبرة عند اتخاذ الخطوة الأولى، سوف نهتم بها للمساعدة على القيام بها كما يمكنك الاستعانة بالمعارف والأقارب ممن لديهم خبرة أو معرفة سابقة بهذا المجال، كمصدر مهم لتقديم الاستشارات في المشروعات الصغيرة التي لا يمكنها الاستعانة بمكاتب الخبرة مثلها مثل المشروعات الكبيرة، ويمكن استشارة أحد المتخصصين العاملين في المكاتب الاستشارية الصغيرة (محاسب) بمقابل يناسب إمكانيات رائد الأعمال:

1- دراسة أسباب بيع المشروع:

يجب أن يتعرف رائد الأعمال على أسباب البيع حتى يحدد مدى إمكانية الاعتماد عليها كنقطة قوة أو ضعف عند التفاوض. فإذا كان سبب البيع قهرياً فإنه يعطي للمشتري قوة أكبر "شد الحبل" إلى جانبه في عملية التفاوض، والعكس صحيح إذا كان سبب البيع اختيارياً أو أن رائد الأعمال يرغب بشدة في الشراء. ويجب جمع معلومات من مصادر متعددة كعملاء المشروع ومورديه لمعرفة السبب الحقيقي للبيع، كما يمكن الاعتماد على المنافسين - بحذر- من خلال خدعة شهيرة وهي الذهاب للتعامل معهم كعميل ثم سؤالهم عن سبب رغبة منافسهم في الخروج من السوق. وتعد البنوك مصدراً أساسياً للتأكد من عدم اتخاذ أي إجراءات قانونية كالحجز أو رهن على المشروع. وتتنوع المصادر حسب طبيعة وموقع المشروع.

2- تقدير القوة الإيرادية للمشروع:

توجد مقولة تفيد بأنه «كلما كان المشروع مُدرًا للإيراد زادت قيمته». ويمكن معرفة ذلك بفحص سجلات المشروع وقوائمه المالية المنشورة التي يقدمها صاحب المشروع، مع مراعاة التعامل معها بحذر لأن صاحب المشروع أعدها بالأساس للجهات الرسمية كالضرائب، وبالتالي قد لا تُعبر بدقة عن قوة المشروع وغالبًا ما تعطي صورة أقل وبعيدة عن الواقع. وللأسف يخفي كثير من أصحاب المشروعات بعض الحقيقة خاصة في ظل بيئة الأعمال المصرية - كما عبرت آراء العديد من أصحاب المشروعات. والأمر يختلف عندما يكون المشروع معرض لإشهار إفلاسه بشكل رسمي!! لذلك عليك بتقييم الموقف. وبصفة عامة يمكن فحص مستندات المشروع:

« لتحليل المركز المالي الحالي له.

« ومراجعة قوائم الدخل والنسب المالية لتحديد موقف الربحية ونقاط القوة والضعف بها. وقد تكشف عملية المراجعة أن أسباب فشل وبيع المشروع ترجع بالأساس لقلة خبرة أو كفاءة صاحبه، مما يجعله فرصة لو أحسن إدارته.

3- تقدير القيمة السوقية المتوقعة للمشروع:

يمكن الاستعانة بالمعادلة التالية لتقدير القيمة السوقية للمشروع:

قيمة المشروع = حجم الإيرادات المتوقعة ÷ معدل العائد السائد على الاستثمار

فلو افترضنا أننا نريد اختيار أفضل مشروع من ثلاثة مشروعات معروضة للبيع، لابد أن تتم المقارنة بينهم على ضوء المعلومات الموضحة بالجدول التالي:

مشروع (ج)	مشروع (ب)	مشروع (أ)	
550	350	500	الإيرادات المتوقعة (بالألف ج)
25%	33%	50%	÷ معدل العائد على الاستثمار
2.2	1.1	1.0	قيمة المشروع بالمليون جنيه

القرار: اختيار المشروع (ج) الذي يحقق أعلى قيمة سوقية من بين البدائل الثلاثة، وبدلنا هذا المثال على ضرورة عدم التسرع بقبول المشروع الذي يحقق أعلى قيمة معدل عائد على الاستثمار فقط، لأنه قد يكون الأقل في القيمة السوقية.

4- تقييم المشروع:

يجب تقييم كافة أصول المشروع لتقدير القيمة المناسبة للمشروع من وجهة نظر المشتري، والتي يتوقف عليها قبول أو رفض السعر المعروض عليه. ويمكن الاستعانة بقائمة تسجل فيها كافة الأصول الموجودة بالمشروع، ويوضع أمام كل أصل منها ثلاث قيم، يمثل أولها القيمة التي تقدرها بنفسك - أو بمساعدة خبراءك - وثانيها السعر الحالي للمشروع في السوق، وثالثها القيمة التي يقدرها ويعرضها البائع للمشروع. وتتيح هذه البيانات الوصول للقيمة العادلة لكل أصل من خلال مقارنة القيم الثلاث له ثم جمع القيم التقديرية لكل الأصول للحصول على القيمة المقدرة للمشروع من وجهة نظرك والتي تحدد حدودك في عملية التفاوض. وتضم هذه البنود غالباً ما يلي- مع مراعاة أن نوع الأصول يختلف وفقاً لطبيعة كل مشروع:

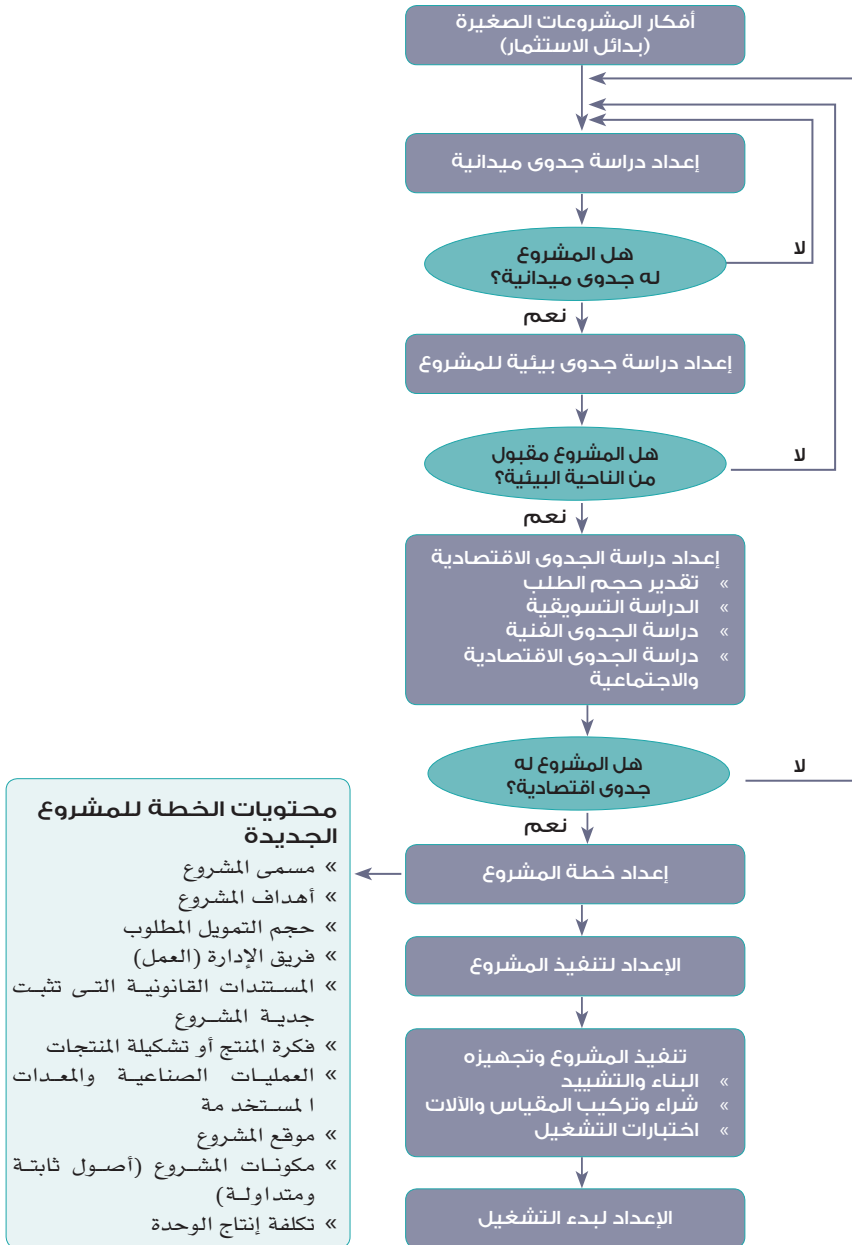
- « الأصول المادية (المعدات- المباني- السيارات. إلخ) ويتم تقييمها بالاستعانة بالخبراء - كما سبق وأوضحنا- مع مراعاة نسب الإهلاك والتقدم.
- « الأصول المعنوية (غير المادية): تنعكس هذه الأصول على قيمة المشروع إما بالزيادة أو النقص طبقاً لظروفها وتضم البنود التالية:

- عقود الإيجار للمباني وأدوات الإنتاج المؤجرة وأسعارها الحالية.
- حقوق الامتياز ومدى إمكانية امتدادها للمشروع وشروطها.
- العمالة المدربة ومدى وشروط استمرارها في العمل بالمشروع.
- العلامات التجارية والاسم التجاري وحقوق التصنيع واتجاهاتها في المستقبل.
- العلاقات مع الموردين والبنوك وشروطها ومدى استمرارها.
- تقييم شهرة المشروع التي يتم تحديدها بالخبرة والحكم الشخصي من خلال دراسة اتجاهات العملاء والموردين وهي عملية صعبة.

- « اعتبارات أخرى يجب مراعاتها عند تقييم المشروع: تنعكس هذه الاعتبارات أيضاً على القيمة التقديرية للمشروع إما بالزيادة أو النقص:

- التزامات المشروع قبل الغير (الضرائب- التأمينات- ديون- حجز.. إلخ).
- درجة انتشار أو تركيز عملاء المشروع وشروط التعامل معهم.
- القوى التنافسية الحالية واحتمالاتها في المستقبل.
- عقود العمال والتوريد.

خطوات إنشاء مشروع جديد



خطوات إنشاء وتجهيز المشروع الصغير

شكل رقم (7/5/2)

« إنشاء مشروع صغير جديد:

إنشاء مشروع جديد له عدة مزايا قد لا تتوفر عند شراء مشروع قائم، ومن هذه المزايا ما يلي:

1. إعطاء حرية أكبر عند إنشاء وتجهيز المشروع بالشكل الذي يحدده رائد الأعمال.
 2. عدم فرض أي قيود في التعامل مع موردين معينين أو بيع تشكيلة معينة من المنتجات للعملاء الذين اعتادوا التعامل مع المشروع حيث لا تحدث مقارنة مع مالك/ مدير سابق للمشروع.
 3. إمكانية وضع استراتيجيات وخطط وبرامج ومنتجات وطرق تعامل جديدة تماماً تتوافق مع اتجاهات ورؤى رائد الأعمال.
- أما عيوب إنشاء مشروع جديد فهي عكس مزايا شراء المشروع القائم. ومن الممكن أن يضم المشروع الجديد عدداً من أفراد الأسرة أو العائلة وهنا يأخذ شكل الأعمال العائلية Family Business، وهي أحد الأشكال الشائعة في مجال المشروعات الصغيرة التي توجد مؤلفات خاصة بها يمكن الرجوع إليها لمن يرغب في إنشاء مشروع عائلي. ويمر إنشاء المشروع الجديد - بصفة عامة - بعدد من الخطوات التي تلخصها خريطة التدفق التالية:

« الحصول على حق امتياز:

يعد الحصول على حق الامتياز أحد أساليب إنشاء المشروع الصغير، والذي سنذكره ببعض التفصيل نظراً لندرة الكتابات العربية عنه، رغم أنه أصبح صناعة تتجه للنمو في مصر. ومن الممكن أن تفتح حقوق الامتياز آفاقاً جديدة للراغبين في إنشاء مشروعات صغيرة، خاصة مع محدودية الفرص الاستثمارية المتاحة في السوق المحلي في الوقت الراهن. وفيما يلي مجموعة من الموضوعات التي تلقي الضوء على العديد من الجوانب المتعلقة بحقوق الامتياز.

1- النشأة والتطور:

يرجع أصل كلمة «فرانشايز Franchise» للفرنسية ومعناها «حرية التعامل»، ثم انتشر استخدام هذا اللفظ في العديد من اللغات ومن بينها العربية، وأصبح استخدامه أكثر شيوعاً من «حق الامتياز»، لذلك سنستخدم أيّاً منهما في هذا الجزء كبديلين دون حرج.



ورغم أنها كلمة فرنسية، إلا أن نشأة هذا الشكل من المشروعات وتطبيقه بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1851، عندما قامت شركة «سنجر» لماكينات الحياكة بنشر منتجاتها من خلال نظام مبسط للامتياز. ثم زاد استخدامه في بداية التسعينيات من القرن العشرين عندما قامت شركات البترول بنشر محطات الوقود باستخدام نظام حقوق الامتياز. والآن غطت هذه الصناعة جميع القطاعات الإنتاجية، ويسهم هذا النظام في الولايات المتحدة بمفرده بحوالي 900 مليار دولار من قيمة إجمالي الناتج المحلي كما يوفر حوالي 8 ملايين فرصة عمل.

2- مفهوم حق الامتياز:

طبقاً لنظام الامتياز التجاري، يقوم صاحب علامة تجارية ناجحة (مانح الامتياز Franchisor) - باستثمارها وتأجيرها للمستثمرين (الحاصلين على الامتياز Franchisee) - يُطلق عليهم أحياناً المستأجرون- ويوافق لهم على "استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعه أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز، ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية بمقابل مادي».

ويختلف هذا النظام عن نظام الوكالات ونظام الامتياز أو أي أنظمة تجارية وتسويقية أخرى تقتصر العلاقة فيها على توزيع السلع التي تنتجها الشركة الأم فقط، بينما يعطي مانح الامتياز- في هذا النظام - العديد من المزايا للحاصل عليه.

3- شروط والتزامات نظام حق الامتياز:

يعطي هذا النظام الحقوق التالية لطرفي التعاقد:



شكل رقم (8/5/2)

« تصل مدة عقود «فرانشايز» في أغلب الأحيان إلى خمس سنوات، وهي المدة التي تمكن المستأجر من الحصول على إيرادات تعوض حجم الاستثمارات التي وضعها في مشروعه، وقد تمتد إلى 25 عاماً في بعض الأحيان. ودعاً للتوسع في حقوق الامتياز في مصر وزارة التجارة والصناعة إلى إعداد قانون ينظم حق استغلال العلامات التجارية بما يضمن حقوق الحاصلين على حقوق الامتياز وينظم علاقاتهم بالشركات العالمية.

« يدفع مستأجر العلامة للمانح رسوماً تتمثل في مبلغ يُقتطع عند التعاقد تقدر قيمته حسب عدد الفروع التي يرغب المستأجر في فتحها، بالإضافة إلى نسبة مئوية من صافي المبيعات الشهرية المحققة. وتختلف قيمة ونسبة تلك الرسوم من شركة لأخرى حسب طبيعتها وسمعتها. ويسدد المستأجر أنواعاً مختلفة من رسوم الامتياز أو التعويضات المالية الواجب دفعها مقابل الحصول على الامتياز تشمل الآتي:

- الرسم الأولي أو ما يسمى «رسم الدخول في الاتفاقية» إما دفعة واحدة أو دفعات. وتختلف قيمة هذا المبلغ حسب حجم حق الامتياز الممنوح له وعدد الفروع التي سيتم افتتاحها وحجم الجمهور المستهدف والنطاق الجغرافي الذي سيتم تغطيته.
- عائد سنوي من المبيعات الإجمالية يتراوح بين 5% - 10%، ويعتبر مصدر الدخل الرئيس للمانح مقابل جهده في البحث والتطوير لنظام الامتياز إضافة إلى رسوم الدعاية والإعلان والترويج.
- رسوم مقابل خدمات محددة في معظم علاقات الامتياز مثل تقديم الخدمات الاستشارية للمرخص له مما يؤدي إلى تحسين سير العمل وأنظمته.

« لا يقل أي مشروع «فرانشايز» عن مليون جنيه، لأن صاحب العلامة التجارية يشترط اختيار مكان ذي واجهة في شارع رئيس على مساحة لا تقل عن 300 متر.

« تشترط الجمعية المصرية لتنمية الأعمال - التي تتولى مشروعات «الفرانشايز» في مصر- أن يكون المتقدم مالكاً لعقار لفتح النشاط به وأن يوفر 52% على الأقل من القيمة التي تطلبها الشركة صاحبة العلامة التجارية أي ما لا يقل عن 300: 400 ألف جنيه والباقي يمكن تمويله عن طريق الصندوق الاجتماعي.

« يشترط أن يكون للشركة أكثر من فرع بحد أدنى ثلاثة فروع حتى تصبح مانحة لحقوق الامتياز، وأن تكون قامت بتشغيل فرع آخر مع شركاء ثبت نجاحه، حتى يُصرَّح لها أن تمنح هذه التجربة لشركاء آخرين.

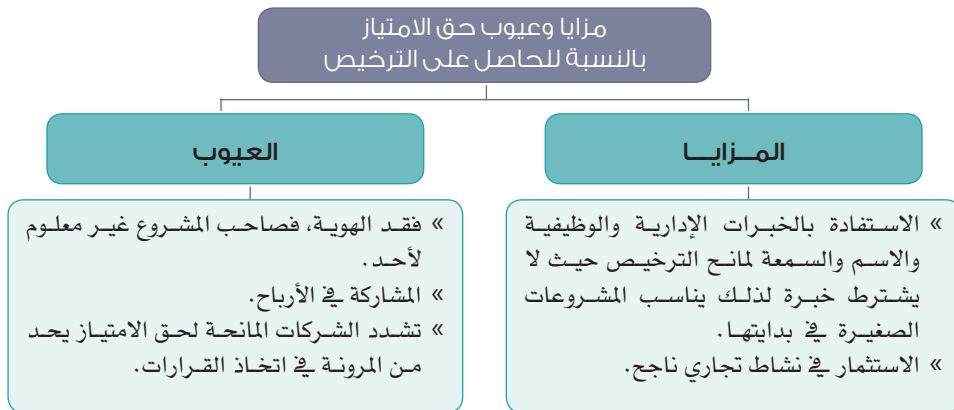
4- أهمية الجوانب القانونية في حق الامتياز:

نظراً لنقص خبرة رواد الأعمال بالجوانب القانونية، ينصح بالاستعانة بمحام ماهر لكتابة هذه النوعية من العقود يكون قادراً على حفظ كافة حقوق الحاصل على الترخيص، لأن الشركات مانحة الامتياز لديها خبرات قانونية كبيرة لا يمكن مقارنتها بخبرة المستثمرين الصغار مما قد يعرضهم لتوقيع عقود مجحفة لهم.

ويشترط مانح الامتياز الالتزام الكامل بالعلامة التجارية وبيع نفس المنتجات التي يقوم بها مانح العلامة، وعند الإخلال بهذه البنود يحق له إلغاء التعاقد مع الوكيل. وقد حدثت هذه الواقعة بالفعل مع أحد فروع سلسلة مطاعم «ومبى» بميدان الجيزة - التي تعد أولى سلاسل «الفرانشايز» في مصر- عندما تم نشر إعلان كبير في الصحف اليومية بأن هذا الفرع لم يعد ينتسب لهذه السلسلة نظراً لعدم التزامه بجميع عقود التعاقد مع الشركة.

5- مزايا وعيوب حق الامتياز:

يتطلب اختيار أسلوب «حق الامتياز» التعرف على أهم مزاياه وعيوبه التي نلخصها في الشكل التالي:



شكل رقم (9/5/2)

6- أهم مجالات عمل حقوق الامتياز:

سيطر مجال الوجبات السريعة على صناعة الفرانشايز لفترة طويلة، حتى أصبح مجال الخدمات هو المسيطر على هذه الصناعة حالياً. وتنتشر هذه الصناعة في مجالات متنوعة كالصناعات الغذائية والمطاعم والخدمات والملابس الرياضية والمكتبات وتجهيزات المحال التجارية ومتاجر التجزئة والدعاية والإعلان والبناء وتصوير وتحميض الأفلام وخدمات الطباعة والنسخ وخدمات الحاسب الآلي والفنادق وأعمال السياحة والسفر وتأجير السيارات ومحطات الوقود وبيع الأجهزة الكهربائية. ويفتح هذا التنوع آفاقاً رحبة أمام رائد الأعمال لإنشاء مشروعه مستفيداً من مزايا هذا الأسلوب.

7- دخول نظام حق الامتياز ووضع في مصر:

عرفت مصر نظام «الفرانشايز» عام 1973 مع افتتاح أول فرع لسلسلة محلات «ومبى» الأمريكية للوجبات السريعة بحى المهندسين بالجيزة، ليكون نواة لشركة «أمريكانا» التي كانت أول شركة مصرية تعمل بهذا النظام. ثم دخلت العديد من سلاسل محلات الوجبات الجاهزة الأمريكية مثل «كنتاكي» عام 1986 ثم «بيتزا هت» و«ماكدونالدز». وامتدت صناعة «الفرانشايز» لمجالات أخرى كالملابس خاصة الرياضية مثل «نايك» و«أديداس» و«تمبرلاند»، ثم مجال الخدمات كمكاتب المحاسبة. وبلغ حجم الاستثمارات المباشرة لمشروعات «الفرانشايز» في مصر نحو 40 مليار جنيه تقريباً بحجم مبيعات يصل إلى 9 مليارات جنيه سنوياً وفقاً لتقديرات الجمعية المصرية لتنمية الأعمال (آفدا) التي تضم الشركات العاملة في هذا النظام، ويقدر عدد العاملين في مجال «الفرانشايز» بنحو 45 ألفاً من العمالة المباشرة، و500 ألف من العمالة غير المباشرة في الصناعات الغذائية التي قامت خصيصاً لخدمة هذه الأنشطة. وتتوزع إجمالي أنشطة الفرانشايز في مصر بين نشاط الصناعات الغذائية (40%) والملابس الجاهزة (20%) ومجال الخدمات كنشاط البريد السريع وشركات التصوير الفوتوغرافي العالمية (40%).



وفي منتصف التسعينيات من القرن الماضي، نجحت شركات مصرية في الدخول لمجالي الأغذية والملابس بعلامات تجارية محلية، تم تصديرها فيما بعد للعديد من الدول العربية بنفس النظام مثل: «كوك دوور» و«مؤمن» الذي دخل أسواق ليبيا والسعودية والسودان والكويت. كما ظهر «الفرانشايز» المصري في مجال الملابس بمحلات «موم» و«دالي دريس» و«مارى لوى».

وتعمل نحو 310 شركة بنظام «الفرانشايز» في مصر 49% منها شركات محلية، بعد أن ارتفع عدد المشروعات المصرية المطبقة لنظام حقوق الامتياز. وتُعد مصر هي الدولة الوحيدة في الشرق الأوسط التي تتمتع بعضوية المجلس العالمي للفرانشايز بعد حصولها على العضوية الكاملة عام 2005 من خلال الجمعية المصرية للفرانشايز (آفدا).

« العمل من المنزل كمتعاقد مستقل:

بدأ هذا الأسلوب ينتشر حالياً في مصر خاصة بين الشباب، رغم أنه اتجاه شائع في الخارج. ويُعرف المتعاقد المستقل (Independent contractor (IC أو بالقطعة (Freelancer) بأنه الشخص الذي يتعاقد لأداء خدمات للآخرين دون أن يكون موظفاً لديهم». لذلك يُطلق على كل من يعمل لنفسه متعاقداً مستقلاً، وكثير ممن لديهم القدرة على تقديم خدمات متخصصة استطاعوا أن يؤسسوا أعمالهم الخاصة. ويُطلق عليهم مستقلون لأنهم يحققون دخلهم من خلال عملهم الخاص المستقل. وتتعدد مجالات عملهم فمنهم المتخصصين كالأطباء والمرضى والمحاسبين وفناني الجرافيك والسباكين، ومنهم ذوي التخصصات المتقدمة أو الفنية كمبرمجي الحاسب والمهندسين وغيرهم. ولا يجب الخلط بين هذا الأسلوب الذي يُمارس بشكل رسمي وبين الأعمال الخفية التي لا تريد الالتزام بأي نظم. لذلك عندما ينوي أحد الأشخاص اختيار هذا الأسلوب من الأعمال، فسوف يُطلب منه القيام ببعض المهام مثل:

- 1- اختيار اسم لمشروعه (وتسجيله إذا كانت هناك ضرورة كالرغبة في حمايته).
- 2- الحصول على ترخيص العمل في المهنة (تصريح ممارسة المهنة).
- 3- ترتيب الأمور الضريبية خاصة في حالة رغبة عملاء الحصول على فواتير.

ولهذا الأسلوب عدد من المزايا والعيوب نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم (1/5/2)

مزايا وعيوب أسلوب العمل كمتعاقد مستقل

العيوب	المزايا
1- عدم وجود أمان وظيفي، فبدون عمل لا دخل.	1- الاستقلالية الكاملة "أنت مدير نفسك"، لذلك يناسب الشخصيات التي دافعها الأساسي الاستقلال، فأنت تختار وقت ومكان وكيفية العمل. ويرفعون شعار "استمتع بالعمل لنفسك".
2- فقد مزايا وأمان الوظائف الثابتة مثل التأمين الصحي والمعاشات وغيرها، إلا لو قام بشراء هذه المزايا.	2- التحكم الكامل في أعمالك، فلا يجوز للشركات التي تقدم لها خدمات (عمالؤك) أن توجهك كأحد العاملين بها أو أن تحدد لك مواعيد عملك، فحقهم يرتبط فقط بمواعيد التسليم المتعاقد عليها. لذلك لا تطلب أو تحصل على أي تدريب من شركة تقدم لها خدمات حتى تظل محافظاً على تحكمك الكامل في أعمالك. وإذا احتجت لتأجير عمالة لمساعدتك في العمل لدى عملائك فادفع أنت لهم وأشرف عليهم بنفسك.
3- عدم التعويض عن إصابة العمل من قبل الشركة التي تؤجر خدماتك، فقانون العمل لا يحمي هذه الفئة.	3- ما تجنيه هو ثمار كم وجودة العمل الذي تؤديه، لذلك إذا أردت زيادة دخلك فعليك البحث عن مزيد من العمل وتجويد أدائك له.
4- المسؤولية غير المحدودة تجعل الفشل يفقدك كل ما تملك لأنك يجب أن تسدد أي ديون عليك من أملاكك الخاصة.	4- تحقق دخل أعلى من الوظيفة، حيث تتحقق زيادة تتراوح بين 20: 40% مقارنة بالموظفين الذين يؤدون نفس أعمالهم. وتفضل الشركات تأجيرهم بدلاً من تعيين موظفين ثابتين لتوفير تكاليف العمالة الثابتة من تأمينات وضرائب وخلافه. ويتوقف ما تحصل عليه على مهارتك في التفاوض (شد الحبل).
5- المخاطرة في حالة عدم قيام العميل بالسداد.	5- دفع ضرائب دخل أقل من الموظفين.

وللمؤلفة تجربة فعلية في هذا المجال مع أحد طلابها الذي التحق بكلية التجارة مكرهاً بعد فشله في دخول كلية الهندسة حلم حياته. ومع ضياع حلمه قرر ألا يدخل الكلية إلا أيام الامتحانات فقط إرضاءً لأهله. ونظراً لأن هذا الشاب يتسم بالذكاء الفطري العالي والإصرار، استثمر وجوده في منزله في الجلوس أمام الحاسب الآلي معظم الوقت واستهوته

-واتفقت مع حلمه- دراسة تصميم المواقع الإلكترونية والبرمجة، واعتمد على التعليم الذاتي وطور نفسه وبدأ يرأس شركات محلية ودولية من المنزل، وبالفعل نجح في البداية في الحصول على مهام من شركات محلية ثم دولية بعد تطور مهاراته وعُرض عليه العمل في «وادي السيليكون» في أمريكا وكان ما يمنعه من السفر إصرار والدته على إنهاء دراسته بالإضافة لموقفه من التجنيد. وبعد ثماني سنوات أنهى كليته المكره عليها ليتفرغ لعمله كمتعاقّد مستقل، حتى عُرض عليه العمل بأحد المواقع الشهيرة في دبي فسافر إليها ثم إلى هولندا مع استمراره في العمل من المنزل كمتعاقّد مستقل. وتوضح هذه الحالة أسلوبين من أساليب العمل في مجال المشروعات الصغيرة اتبعهما هذا الشاب في نفس الوقت، هما أسلوب المتعاقّد المستقل وكذلك أسلوب الأعمال الإلكترونية من المنزل الذي سنتحدث عنه فيما بعد.

«الالتحاق بحاضنة أعمال:

من الفرص التي يجب أن يدرسها رائد الأعمال الالتحاق بـ «حاضنة أعمال» في حالة توافرها بمجال عمل مشروعه، وهو ما يتطلب مراجعة جهات مثل الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة. وقد أوضحنا من قبل المقصود بمفهوم «حاضنات المشروعات الصغيرة» كنظومة متكاملة تعتبر كل مشروع صغير منضماً إليها كأنه وليد يحتاج لرعاية فائقة واهتمام شامل، لذلك يحتاج إلى حاضنة تضمه منذ مولده لتحميه من المخاطر التي قد تحيط به وتمده بطاقة الاستمرارية، وتدفع به تدريجياً حتى يصبح قوياً قادراً على النماء ومزوداً بفعاليات وآليات النجاح بمفرده في المستقبل». ولقلة الكتابات العربية عن هذا المفهوم نسبياً فسنعرضه بقدر من التفصيل النسبي. يرجع تاريخ حاضنات الأعمال إلى عام 1959 حيث أقيم أول مشروع في مركز التصنيع المعروف باسم Bataiva Center Industrial في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وبحلول عام 1984 قامت هيئة المشروعات الصغيرة SBA بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات بلغت 30 حاضنة، ومع إنشاء الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) عام 1985 زاد هذا العدد، ومنذ هذا التاريخ نمت صناعة الحاضنات كما يطلق عليها الآن وتجاوز عدد الحاضنات 3500 حاضنة أعمال على مستوى العالم منها حوالي 1000 بالولايات المتحدة الأمريكية، و150 بالدول النامية، ويوجد بالصين 465 حاضنة، وفي مصر حوالي 18 حاضنة وغيرها. وتوفر الحاضنة وحدات إنتاجية وإدارية ذات تجهيزات خاصة ملائمة لمقابل قيم إيجارية مدعومة لفترات لا تزيد عن 3 سنوات (فترة الاحتضان)، كما توفر خدمات مركزية مشتركة كأعمال السكرتارية والخدمات الإدارية والفنية والتسويقية، وتقدم برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجيدة ذات الأفكار المبتكرة من خلال شركات رأس المال المخاطر، وبرامج التمويل الحكومية وغيرها، كما تربط المشروعات المحتضنة بمراكز الخبرة والجامعات والمراكز البحثية، وتوفر المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والخدمات المكتبية.

وتنقسم الحاضنات لعدة أنواع منها - على سبيل المثال:

- حاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية وتركز على جذب المشروعات الزراعية والصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة.
- حاضنات تكنولوجية تهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة مثل الموجودة في مدينة مبارك للعلوم والتكنولوجيا بالإسكندرية والقرية الذكية بالقاهرة.
- حاضنات الأعمال الدولية التي تركز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات القومية من خلال الشركات الدولية والاتجاه إلى الأسواق الأجنبية.
- الحاضنات المفتوحة (دون جدران) وتشمل الحاضنات التي تقام من أجل تطوير وتنمية المشروعات والصناعات القائمة بالفعل في التجمعات الصناعية كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات والصناعات المحيطة.
- حاضنات ذات مجالات متخصصة كالحاضنات الإبداعية (وسائط متعددة - تصميمات) والحاضنات المتخصصة في أعمال المرأة وغيرها. وقد تناسب هذه الحاضنات أكثر طبيعة المشروعات الصناعية الصغيرة التي يمكنها الدخول لعالم الصناعات الغذائية، حيث عادة ما ترتبط الحاضنة بأحد المشروعات الصناعية الكبرى. ففي زيارة للمؤلفة لـ«حاضنة» التبين التي تم بناؤها على قطعة أرض كانت مكانًا لتجمع القمامة خلف مصنع «التبين»، شاهدت «الحاضنة» مكونة من مبنيين الأول لتقديم الخدمات الإدارية للمشروعات المحتضنة، والثاني مبنى مكون من دورين به ورش صغيرة تُوجر لمدة 3 سنوات للمتقدمين بمشروعات تفيد في تغذية المصنع بمنتجاتها. وتهدف «الحاضنات» إلى تطوير أفكار جديدة لمشروعات مبتكرة أو للمساعدة في توسيع مشروعات قائمة، وكذلك مساعدة أصحاب الابتكارات والاختراعات في تحويل أفكارهم إلى منتجات أو نماذج أو عمليات قابلة للتسويق، وكذلك توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمتسببيها، وتوفير خدمات للجهات التمويلية مثل الأبحاث والمعرفة والتدريب والإشراف والرقابة لزيادة وتعزيز النمو، إضافة إلى مراجعة عمليات التشغيل لمتسببيها بصورة دورية لتحقيق الأهداف المرسومة لها. وتتنوع أنواع «حاضنات» الأعمال فمنها «الحاضنات» التكنولوجية والإلكترونية.
- وتعد «حاضنات الأعمال الإلكترونية» أحد أساليب مواجهة المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة لدخول عالم الأعمال. وتُعرف «حاضنة الإنترنت» بأنها «مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول لمرحلة النضج».
- وللصندوق الاجتماعي «حاضنة» على موقعه الإلكتروني كما توجد كذلك «حاضنات» للمحافظات. ويجب مراجعة مثل هذه الحاضنات لمعرفة مدى إمكانية الاستفادة منها كأسلوب للأعمال.



« الأعمال الإلكترونية الصغيرة:

من المتوقع أن تصبح الأعمال الإلكترونية أحد أهم أشكال المشروعات بصفة عامة، والصغيرة بصفة خاصة في المستقبل. فالمجتمع الإلكتروني أصبح العالم الذي يعيش معه الشباب لساعات أكبر من تواجدهم في المجتمع المادي. وتنتج هذه النسبة إلى الزيادة كلما اتجهنا نحو الأعمار الأصغر، فالأطفال على سبيل المثال أصبح العالم الإلكتروني مكوناً أساسياً في حياتهم، خاصة مع نمو مجالات مثل الألعاب والتعلم بالمحمول Mobile Education وغيرها. ويسر الجيل الجديد من الهواتف الذكية المحمولة Smart Phone وتكنولوجيا Wi-Fi وغيرها إمكانية الدخول على شبكة الإنترنت 24/7 ومن أي مكان. وستساهم التطورات التكنولوجية المتلاحقة في زيادة نمو المجتمع الإلكتروني بما فيها شبكات التواصل الاجتماعي Social Net-work. ويمثل هذا المجتمع سوقاً كبيراً أمام المشروعات الصغيرة خاصة وأن الدخول إليه لا يتطلب نفس تكلفة الدخول للأسواق المادية. فمن الممكن إنشاء الأعمال الإلكترونية في زمن قياسي بتكلفة منخفضة، ويتوقف ذلك على حجم ودرجة احتراف صاحب المشروع. لكن لا يعني ذلك أن هذا الشكل من الأعمال ليس له متطلبات مثل الأعمال المادية، حيث يُعد توافر المعرفة – خاصة التكنولوجية – عاملاً أساسياً للتعامل مع هذا العالم الإلكتروني. كما تحتاج الأعمال الإلكترونية لدراسات وبحوث لتحديد الأسواق المستهدفة واتخاذ العديد من

القرارات التي يجب أن تتضمنها خطة الأعمال الخاصة بها، مثلها مثل المشروعات المادية حتى نضمن لها النجاح. ونظراً للمستقبل الكبير المتوقع لهذا الأسلوب من الأعمال، سنفرد له الفصل الأخير من هذا الكتاب لجذب انتباه رواد الأعمال إليه.

« اختيار الشكل القانوني المناسب للمشروع:

هل المشروعات الصغيرة تملك الحرية في عمل ما تشاء دون التقيد بأي التزامات قانونية؟ بالطبع هذا اعتقاد خاطئ لأن المشروعات بكافة أحجامها عليها مسئولية اجتماعية تتطلب منها الالتزام بالعديد من المبادئ والقوانين. ونذكر هنا تجربة أحد طلاب التعليم المفتوح الذي أتى لاستشارة المؤلفة في مشكلة وصفها بأنها مصيرية بالنسبة لمشروعه الذي ورثه من والده، وكانت بالفعل مشكلة يصعب المساعدة في حلها لأنها كانت مشكلة جديدة وغريبة. وبدأت المشكلة مع قيام والد الطالب بإنشاء مشروع خاص به منذ زمن بعيد على أرض زراعية بمنطقة نائية دون استخراج أي مستندات رسمية أو تعامل مع أي جهات حكومية، وعاش المشروع يعمل لفترة طويلة من الزمن لا يعلم أحد عنه شيئاً حتى توفى الله الأب. ومع امتداد العمران لمنطقة المشروع وظهوره للعيان بدأت الجهات الرسمية كالضرائب وغيرها ترسل للابن مندوبيها لمحاسبتة عن أعمال المشروع، ونظراً لعدم وجود أي أوراق رسمية للمشروع لدى الابن فقد طُلبت منه السلطات إغلاقه وهدمه. وحاول الطالب أن يوفق أوضاعه دون جدوى، حيث رفضت الجهات الرسمية كافة الحلول وطالبت بضرورة إنهاء المشروع القائم أولاً، ثم البدء بمشروع جديد تماماً. والحقيقة أن مثل هذه الحالة مازالت تتكرر كثيراً حيث مازال العديد من المشروعات الصغيرة يعمل في الخفاء أو كما يُطلق عليها مشروعات «بئر السلم» ظناً من أصحابها بأنه يمكنهم الاستمرار على هذا الوضع مدى الحياة، وهذه فرضية خاطئة لأنه على المدى الطويل لا يصح إلا الصحيح.

ومع تعدد الأشكال القانونية للمشروعات، يُطرح تساؤل حول أكثر هذه الأشكال ملاءمة للمشروعات الصغيرة؟ ونكرر الإجابة بأنه لا يوجد قرار أمثل يناسب كافة الظروف، لأن اختيار الشكل القانوني المناسب يتوقف على العديد من العوامل كطبيعة وحجم المشروع وعدد الملاك وكيفية تمويله. ومن الأشكال القانونية المطروحة أمام مالك/مُلاك المشروع الصغير يوجد: المشروع الفردي (مشروع الرجل الواحد: المشروع وصاحبه كيان واحد لا ينفصلان) والشركات (فردان أو أكثر)، والشركات نوعان أساسيان هما: شركات الأشخاص (تقوم على شخصية أصحابها هي جزء منهم وهم جزء منها)، وشركات الأموال (المال

هو الباقي ولا يهم شخصية من يملكه، ومن السهل إحلال مالك مكان آخر ببيع أسهمه للغير). ومع تعدد الأشكال القانونية يمكن تقديم بعض الإرشادات التي تساعد في عملية اختيار الشكل القانوني الأنسب. علماً بأنه لا يجب القلق أو الخوف من اختيار شكل قانوني يتضح فيما بعد أنه ليس الشكل المناسب لأي سبب لأنه من الممكن تغييره. وعادة ما تبدأ المشروعات الصغيرة كمشروعات فردية أو شركات تضامن - لو زاد عدد الشركاء عن اثنين- لكن مع كبر حجم المشروع يمكن تحويله لشركة توصية بسيطة أو ذات مسئولية محدودة أو مساهمة مثلاً. كما قد يبدأ المشروع كشركة تضامن ثم ينفصل الشركاء لأي سبب وينشئ كل منهم مشروعاً فردياً لأن هذا الوضع هو الذي يناسب احتياجاتهم في هذا الوقت، وهكذا. ومن العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند اختيار الشكل القانوني المناسب ما يلي:

- **درجة الخطر المتوقعة في الأعمال:** كلما كانت المخاطر مرتفعة كان الاعتماد على الأشكال القانونية التي تتيح «المسئولية المحدودة» مناسباً لحماية الأملاك الخاصة للملاك في حالة تحقيق خسائر، إلا إذا أراد الملاك تحمل هذه المخاطرة.
- **مصاريف وإجراءات إنشاء واستمرار الشكل القانوني:** تعد المشروعات الفردية وشركات التضامن الأسهل في التأسيس، بينما تزداد الإجراءات والمصروفات والمستندات تعقيداً كلما اتجهنا نحو الشركات ذات المسئولية المحدود والمساهمة. وقد يرغب الملاك في هذه الأشكال لحماية الملكية الخاصة بهم وجعل مسئولياتهم محدودة بمقدار رأس المال المستثمر في المشروع..
- **الحاجة لزيادة الاستثمارات:** تستطيع الشركات المساهمة - في حالة الرغبة لتمويل استثمارات جديدة - طرح أسهم للاكتتاب فيها في بورصة المشروعات الصغيرة. لكن إذا كان هناك بديل آخر للتمويل غير إصدار الأسهم فلا يوجد مبرر لاختيار هذا الشكل القانوني المكلف، ويمكن الاعتماد على الشركة ذات المسئولية المحدودة لتحقيق نفس الهدف بطريقة أبسط وأكثر مرونة من الشركات المساهمة.

ويلخص الشكل التالي أهم خصائص كل شكل من الأشكال القانونية التي تم عرضها:

جدول رقم (2/5/2)

خصائص الأشكال القانونية المختلفة للمشروعات الصغيرة

شركات المساهمة	مشروعات المشاركة		المشروع الفردي	وجه المقارنة
	توصية بسيطة	تضامن		
معدة وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً نتيجة تدخل الحكومة	بسيطة - عقد المشاركة الذي يحدد مسؤوليات الشركاء الموصيين-، القيد في السجل التجاري	بسيطة - عقد مشاركة وقيد مشاركة وقيد في السجل التجاري	بسيطة تتمثل في الحصول على الترخيص والقيد في السجل التجاري	إجراءات التكوين
محدودة وغير تضامنية لحملة الأسهم	محدودة وغير تضامنية للشركاء والموصيين	غير محدودة تضامنية	غير محدودة	المسئولية
مرتبطة بإرادة المساهمين وإن كان الأمر يتطلب قرار الجمعية العمومية- قد تقرر عليها التصفية بحكم قضائي واجب النفاذ- يحدد عقد التأسيس مدة الشركة.	مرتبطة بحياة الشركاء- تتوقف على رغبة الشركاء في الاستمرار- يحدد المدة عقد المشاركة إن كان يمكن تحديده بموافقة الشركاء.	مرتبطة بحياة الشركاء- تتوقف على رغبة الشركاء في الاستمرار- يحدد المدة عقد المشاركة إن كان يمكن تحديده بموافقة الشركاء.	مرتبطة بحياة صاحب المشروع- تتوقف على رغبته في الاستمرار- يمكن أن تستمر لوقت طويل	الاستمرارية
تتدخل الحكومة وتضع شروط معينة لممارسة النشاط واجبة الاحترام ويكثر التدخل الحكومي لأغراض المصلحة العامة	القانون والآداب العامة محدودة وإن كانت أفضل من المشروع الفردي.	القانون والآداب العامة	القانون والآداب العامة	القيود القانونية لممارسة العمل
قدرة غير محدودة على تجميع الأموال.	محدودة بمقدرة الشركاء المتضامنين وحصل الشركاء الموصيين.	محدودة بمقدرة الشركاء المتضامنين وحصل الشركاء الموصيين.	محدودة بقدرة صاحب المشروع	القدرة على جذب رؤوس الأموال
مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العمومية بالإضافة إلى هيكل إداري معين من الخبراء.	شركاء متضامنون	شركاء متضامنون	صاحب المشروع	سلطة الإدارة
محدودة بقيمة الأسهم	أقل من المشروع الفردي	عالية	عالية	درجة المخاطرة

من هذا الجدول يمكننا تحديد اتجاه خصائص الأشكال القانونية المختلفة نحو التبسيط أو التعقيد، حتى نساعد متخذ القرار في الاختيار من بينها وهو على علم كامل بانعكاسات هذه الخصائص على قراره.

جدول رقم (3/5/2)

تأثير خصائص الأشكال القانونية على قرار رائد الأعمال

شركات مساهمة	مشروعات المشاركة/شركات أشخاص		مشروع فردي	الخصائص
	توصية بسيطة	تضامن		
معقدة	←	تتجه للزيادة	سهلة	«إجراءات التكوين
محدودة	←	تتجه للنقص	غير محددة	«المسئولية
مستمرة	←	تتجه للزيادة	عمر المالك	«الاستمرارية
أكبر	←	تتجه للزيادة	أقل نسبياً	«القيود القانونية لممارسة العمل
أكبر	←	تتجه للزيادة	أقل نسبياً	«القدرة على جذب رؤوس أموال
محدودة	←	تتجه للنقص	غير محددة	«سلطة الإدارة
محدودة	←	تتجه للنقص	أكبر	«درجة المخاطرة

ونود أن نقدم نصيحة أخيرة لرائد الأعمال فيما يتعلق بالجوانب القانونية، هي عدم التهاون في الاستعانة بالاستشارات القانونية المتخصصة عند اتخاذ أي قرار ذي أبعاد قانونية أو عدم توفر الخبرة لديه للتعامل معها، لتجنب مواجهة أي مشكلات مستقبلية كان من الممكن تفاديها لو تم الاستعانة بالاستشارة القانونية مبكراً.

○ تحديد الموقع المناسب للمشروع:

يعد اختيار موقع المشروع قراراً استراتيجياً طويل الأجل يصعب تغييره دون تحمل خسائر كبيرة. وقد يكون موقع المشروع أحد أهم مفاتيح نجاحه خاصة في بعض الحالات التي يمثل الموقع فيها ميزة تنافسية. لذلك يحتاج اتخاذ قراره إجراء دراسة تفصيلية عن المواقع البديلة المتاحة. ونظراً لعدم توافر قاعدة موحدة لاختيار الموقع المناسب، يجب على رائد الأعمال استبعاد المواقع التي لا تضيف لنجاح المشروع ثم يتم اختيار الموقع المميز من بين البدائل المتبقية. وبصفة عامة يمكن طرح أربعة أسئلة هامة تيسر على رائد الأعمال عملية التفكير واتخاذ قرار في هذا المجال هي:

○ هل يمثل الموقع أحد مفاتيح نجاح مشروعك؟

يمثل الموقع أهم المفاتيح الحاكمة للنجاح بالنسبة لطبيعة بعض الأعمال كالمشروعات التجارية أو الخدمية. بينما تقل أهميته نسبياً مقارنة بأهمية الحصول على المساحة المطلوبة بالنسبة للمشروعات الصناعية. وتزداد الأهمية النسبية للموقع بالنسبة للمشروعات التي تقدم خدماتها في مكان تواجد العميل (كخدمات صيانة الأجهزة الكهربائية)، بينما تقل هذه الأهمية إذا كان الاتصال المباشر مع العميل يتم في أضيق الحدود كالأعمال الإلكترونية أو تجارة الجملة في بعض الأحيان. ويمكن لهذه النوعية من المشروعات أن توفر تكلفة الإيجار المرتفع للمواقع المميزة وتوجهه لأنشطة أخرى مثل تحسين الخدمة وتطوير خدمة العملاء وغيرها، لذلك يفضل في هذه الحالات اختيار موقع ذي تكلفة منخفضة بعيد عن المناطق الحيوية للتركيز على تحقيق مزايا أخرى.

○ ما هي المواصفات الواجب توافرها في الموقع المميز؟

لتحديد المواصفات الواجب توافرها في موقع المشروع حتى يحقق التميز ثم زيادة المبيعات، يجب طرح العديد من الاسئلة منها ما يلي:

« هل سيأتي العميل للمشروع سيراً على الأقدام؟ معنى هذا أنه لابد من اختيار موقع بالقرب من أماكن المشاة.

« هل سيأتي العميل للمشروع بسيارته؟ معنى هذا أنه لابد من اختيار موقع تتوافر بالقرب منه أماكن لانتظار السيارات؟

« هل سيزداد العملاء لو كان الموقع قريباً من المشروعات المماثلة أو المكملة لمشروعك؟

« هل سمعة المنطقة -أو حتى المبنى- من الممكن أن تجذب العملاء إليك؟

« هل يتطلب المشروع التواجد في منطقة ذات مستوى اجتماعي/ثقافي/مادي.....إلخ محدد؟

ومن معايير الاختلاف بين المواقع المقارنة بين حركة المشاة وحركة المرور بالسيارات. فعلى سبيل المثال، عند الرغبة في فتح مقهى أو كافيه - كما يُطلق عليه- يمكن توقع زيادة حجم العملاء إذا كانت هناك كثافة مشاة عالية بالقرب من المشروع خلال الأوقات المحددة لعمله. بينما بالنسبة لورشة إصلاح السيارات تعد الطرق السريعة أو أي طريق يتميز بالسيولة المرورية موقعاً مناسباً له، لأن هذا الموقع سيكون ظاهراً وقريباً من السيارات التي تستطيع الانتظار أمامه بسهولة. ويعتمد تفضيل قرب أو بعد المشروع عن المشروعات المماثلة له على نوعية النشاط، فمتجر لملاابس السيدات لن يكون مربحاً إلا لو كان قريباً من غيره من المتاجر المماثلة له لأنه يقدم سلعة تسوق تتطلب إتاحة الفرصة للسيدات للمقارنة والاختيار

وقضاء وقت طويل في التسوق. واختيار الموقع يمثل قضية خاصة وفريدة بكل مشروع، لذا يجب دراسة عادات العملاء المستهدف جذبهم للمشروع ليتم اختيار الموقع المناسب لسلوكهم الشرائي.

« ما قيمة الإيجار الذي يمكن دفعه؟

توجد قاعدة: «أي إضافة لمزايا الموقع المقترح، تعني إضافة تكلفة أعلى».

لذا يُفضل أن تؤثر المشروعات الصغيرة - في البداية - الموقع بدلاً من شرائه إلا إذا كان الموقع مملوكاً لرائد الأعمال، فالتأجير فكرة صائبة لعدم تحميل المشروع مصروفات كبيرة كان الأولى إنفاقها في بنود أخرى تدعم المشروع في بدايته. ويجب أن تتناسب المساحة المطلوب تأجيرها مع إمكانيات صاحب المشروع. لذلك يجب تحديد قيمة الإيجار الشهري الذي يمكن تحمله على ضوء المبيعات والتكاليف المتوقعة عند القيام بالتحليل المالي.

ويمكن التعرف على متوسط الإيجارات في المناطق المقترحة لإقامة المشروع من السماسرة والمكاتب العقارية الموجودة بها، لمعرفة سعر المتر إيجار للمقارنة بين المواقع والمساحات المتاحة. وتتحدد أهمية توفير القيمة المحددة للإيجار تبعاً للأهمية النسبية للموقع في نجاح المشروع، حتى لو تم العودة مرة أخرى للعبة التباديل والتوافيق في أرقام خطة الأعمال، لإعادة توزيع الموارد المتاحة بما يمكن من الحصول على الموقع الذي يتوافر فيه أكبر قدر من المزايا التي تناسب عملاءك.

« هل الموقع المقترح مناسب للأغراض المخططة له؟

عند اختيار الموقع لا يكون توافر المكان بالمساحة المطلوبة هو العامل الحاكم فقط لاختياره، لأن «النوعية/جودة المكان» لها أهمية كبرى أيضاً في بعض الحالات. ويقصد بجودة المكان توافر التسهيلات والمتطلبات اللازمة لطبيعة المشروع، ويمكن إدخال بعض التجهيزات على المكان بسهولة بينما يكلف إضافة تجهيزات أخرى الكثير من الوقت والمال والجهد لتوفيره. فمشروع المقهى - على سبيل المثال - يتطلب توافر حد أدنى من تجهيزات المطبخ وأعمال السباكة والكهرباء المناسبة لحجم العمل المتوقع فيه. وقد يتم الاتفاق مع المؤجر على القيام بتوفير التسهيلات اللازمة إذا كانت غير موجودة، وفي حالة صعوبة تحقيق ذلك يجب البحث عن مكان آخر. ويُعد توافر بعض التجهيزات والتسهيلات كالشبكات والكابلات التي توفر خدمات الإنترنت والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة أو توافر إمدادات الكهرباء المناسبة لتشغيل المعدات القوية والمولدات والتكييف المركزي في حالة الحاجة إليه لوجود أجهزة حساسة أو دقيقة، ووجود هذه التجهيزات أمثلة لتوضيح مفهوم جودة المكان. لذلك يُعد المكان المجهز بالتسهيلات اللازمة مسبقاً ميزة كبيرة توفر الكثير من المال والوقت والجهد،

مما يساعد على سرعة البدء في المشروع وجودة أدائه فيما بعد . ويجب المقارنة بين تكلفة المكان الجاهز والمكان الذي ستقوم بتجهيزه أو الذي يجهزه المؤجر لصالحك . ويُضاف لمزايا الموقع توافر أماكن لانتظار السيارات للتيسير على العملاء وإلا سيؤدي ذلك إلى فشل المشروع كما أوضحنا في حالة سابقة . وأخيراً يجب الحصول على ترخيص للمشروع من الجهات المعنية في المنطقة الموجود بها الموقع لتجنب أي تجاوزات . ولا يتم التوقيع على عقد إيجار الموقع إلا بعد مراجعة هذه الجوانب وأي التزامات أخرى مرتبطة بطبيعة نشاط المشروع، ويمكن الاعتماد على محام في حالة عدم القدرة على القيام بذلك .

ويبقى هناك بديل آخر يعتبر أقل تكلفة (مال/وقت/جهد) هو القيام بأعمالك من المنزل لو كان ملائماً لطبيعة مشروعك، لذا عليك أن تدرس هذا البديل أيضاً ومدى إمكانية تطبيقه .

« تأثير طبيعة المشروع على قرار اختيار الموقع:

توجد بعض الجوانب التي قد تؤثر على آلية عملية اختيار الموقع هي:

1- **مستويات الاختيار:** قد تتطلب طبيعة المشروع تكرار عملية الاختيار على أربعة مستويات متتالية يتم تطبيق معايير خاصة في كل مستوى منها، وهذه المستويات هي:

فقد يتطلب المشروع ضرورة إقامته في محافظة بعينها أو المقارنة بين عدة محافظات مناسبة لإنشائه . فعلى سبيل المثال، عند التخطيط لإنشاء مزرعة سمكية لابد أن تبدأ عملية اختيار الموقع بالمستوى الأول، وهو اختيار المحافظة التي تتوافر فيها مجاري مائية مناسبة وهكذا بالنسبة للمدينة أو الحي أو الموقع .

2- **بدائل الاختيار:** تؤثر طبيعة المشروع (صناعي/تجاري /خدمي) على البدائل المطروحة لإنشائه، حيث تتعدد البدائل المتاحة للموقع ولكل منها مزايا وعيوب نلخصها في الشكل التالي:

- أ- تحديد المحافظة التي يتم إنشاء المشروع بها
- ب- ثم المدينة
- ج- ثم الحي
- ث- ثم الموقع المحدد



شكل رقم (2/5/10)

3- **معايير الاختيار:** تختلف معايير اختيار المشروع الصناعي عن التجاري أو الخدمي، ويوضح الجدول التالي المعايير المستخدمة لكل نوع منهما:

جدول رقم (4/5/2)

معايير اختيار موقع كل من المشروع الصناعي والمشروع التجاري

المشروع التجاري / الخدمي	المشروع الصناعي
« مراعاة المستوى الاجتماعي والمعيشي للمنطقة.	« يتم حساب معدل العائد على الاستثمار لكل موقع بديل =
«مراعاة نوعية الأنشطة المحيطة.	صافي الربح بعد الضرائب $\times 100$
«نوع المنتجات (ميسرة/انتقائية/ خاصة)	إجمالي التكلفة الاستثمارية
«حجم المبيعات المتوقع.	« (البسيط): يتم حسابه على النحو التالي:
«القوة الإيرادية للجنيه إيجار لكل موقع، أي أن المبيعات المحققة من كل جنيه سيتم دفعه في الإيجار ويتم حسابها على النحو التالي:	حساب صافي الربح قبل الضرائب =
= المبيعات السنوية	الإيرادات - (م. التشغيل + الإهلاك)
إجمالي قيمة الإيجار السنوي	حساب الضرائب =
« ويتم اختيار الموقع الذي يحقق أعلى قوة إيرادية للجنيه إيجار من بين المواقع البديلة المطروحة أمام رائد الأعمال.	صافي الربح قبل الضرائب $\times$ نسبة الضرائب
«أنواع وسائل المواصلات بالموقع ومدى ملاءمتها لطبيعتها عملاء المشروع.	حساب صافي الربح بعد الضرائب =
«القيمة الإيجارية بالموقع وشروط التأجير.	صافي الربح قبل الضرائب - الضرائب
	« (المقام): يتم حسابه على النحو التالي:
	حساب إجمالي التكلفة الاستثمارية =
	إجمالي الأصول الثابتة + مصروفات تشغيل أول دورة للإنتاج والبيع والتحصي
	« يتوقف قرار اختيار الموقع الذي يحقق أعلى معدل عائد على الاستثمار من بين المواقع البديلة المطروحة أمام رائد الأعمال.

ثالثاً: مجموعة القرارات المتعلقة بخدمات ومنتجات المشروع:

يجب أن يتخذ رائد الأعمال مجموعة من القرارات الهامة حول المنتجات و/أو الخدمات - المرتبطة بفكرته الأساسية - التي سيقدمها مشروعه وخطوط الإنتاج المرتبطة بها وكيفية إنتاجها. ويُعد اختيار هذه المنتجات القرار الأول الذي تُتخذ على أساسه العديد من قرارات

الأنشطة الوظيفية الأخرى. فعلى سبيل المثال لو فكر رائد الأعمال في إنشاء مطعم للوجبات الصحية، فعليه أولاً أن يحدد الأصناف التي ستضمّن قوائم الطعام وإمكانية تقديمه لخدمات إضافية مصاحبة للوجبات كإعطاء نصائح أو وصفات أو استشارات صحية للعملاء. كما يجب ألا يقتصر تفكيره في المنتجات التي سيقدّمها في بداية المشروع، بل عليه أن يضع تصوراً لما سوف يقدمه في المستقبل حتى يضمن استمرار المشروع. وعلى ضوء هذا التحديد يمكن التخطيط لكيفية توفير الوجبات (المنتجات) المحددة، ومن الذي سيقوم بإعدادها... إلخ.

ومما لا شك فيه أن احتياجات العملاء (الطلب) وخصائصهم وموقف المنافسين من إشباع هذه الحاجات (العرض) تعد عوامل أساسية في تحديد هذه المنتجات. وبإجراء دراسة لطريق السوق «العرض والطلب»، يمكن تحديد الفجوة الكمية والنوعية بينهما مما يحدد (ميزتك التنافسية) التي ستشبعها منتجاتك وتكون السبب الرئيس في اختيار العملاء لمنتجاتك بدلاً من التوجه للمنافسين. وإذا عدنا لمثال المطعم الصحي، قد يكون هذا المطعم هو الوحيد الذي يقدم وجبات صحية بطريقة أجود أو سعر أرخص، لذلك يجب - عند تحديد منتجات المشروع - السعي نحو التميز والتفرد والعصرية فيها بل وفي أسلوب الأعمال ككل.

احم منتجك (فكرتك): ماذا لو كانت فكرتك تمثل اختراعاً أو ابتكاراً يمكن سرقة؟ هنا يجب حمايته وتسجيله أولاً في «أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا» للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية.

ونظراً لأن بعض خطط الأعمال لا تعطي الاهتمام الكافي لدراسة بعض القرارات المتعلقة بكيفية إنتاج المنتجات، لتركيزها أكثر على الشقين التسويقي والتمويلي. سنركز في هذا الجزء على بعض القرارات المتعلقة باختيار نظام الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة والتسهيلات الإنتاجية والتصميم الداخلي حتى تكون خطة الأعمال شاملة لكل عناصر المشروع لتيسير عملية التنفيذ:

« قرار اختيار نظام الإنتاج:

يُعد هذا القرار أحد القرارات الاستراتيجية الهامة الذي يصعب التراجع فيه - لو ثبت خطأ - دون تحمل تكاليف باهظة قد تؤثر على المزايا التنافسية للمشروع. ويرتبط بنظام الإنتاج قرارات عديدة مثل مستواه التكنولوجي والتجهيزات اللازمة له وتحديد الطاقة الإنتاجية والتنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية وغيرها. وفي البداية يجب اختيار نظام الإنتاج المناسب وفقاً لطبيعة العملية الإنتاجية وحجم الطلب على منتجات المشروع. وتُصنف نظم الإنتاج إلى نظامين أساسيين هما:

○ نظام الإنتاج المستمر:

يُقصد به «استمرار العمليات الإنتاجية بنفس تتابعها الفني (خط إنتاج)». ويناسب هذا النظام طبيعة المشروعات التي تقدم عددًا محدودًا من المنتجات النمطية، لكن بكميات كبيرة نسبيًا من كل نوع. وطبقًا لهذا النظام، تتكامل العمليات الإنتاجية مع بعضها بعضًا، بحيث لا يستطيع عامل واحد بمفرده تقديم منتج متكامل، بل يتخصص كل عامل في عملية معينة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بما يسبقها وما يليها من عمليات. ويحتاج هذا النظام إلى عمالة ومعدات متخصصة تمكنه من استخدام مستويات تكنولوجية عالية نسبيًا، ومن أمثلة هذا النظام خط تجميع الملابس الجاهزة أو الأثاث أو مستحضرات التجميل في المصانع الصغيرة أو مطاعم الوجبات السريعة ذات قوائم الطعام المحددة.

○ نظام الإنتاج المتقطع:

يصعب تخطيط العمليات الإنتاجية في هذا النظام لصعوبة تخطيط بعض المنتجات، ويرجع ذلك لإنتاج أنواع متعددة من المنتجات بكميات محدودة من كل نوع، وهو ما يتطلب مهارة عالية وتغيير مستمر في نظام الإنتاج. ويتطلب هذا النظام استخدام معدات عامة تقوم بعمليات إنتاجية مختلفة تناسب أكثر من منتج، الأمر الذي قد يحد من الاعتماد على درجة آلية مرتفعة. ويناسب هذا النظام طبيعة معظم المشروعات الصغيرة التي يتذبذب الطلب على منتجاتها ويصعب تخطيطه مثل ورش الأثاث التي تنتج بالطلب أو الحياكة.... وغيرها.

ويستخدم نظام الإنتاج مستوى تكنولوجيًا يتلائم مع إنتاج المنتجات المختارة ويشير مصطلح «التكنولوجيا» إلى أنها «محصلة المعارف والوسائل التي تستخدم في تحويل المدخلات إلى مخرجات ضرورية لحياة وراحة الإنسان»، وللتكنولوجيا بعدان هما:

- المعرفة الفنية أو أسرار الصناعة Software: وتتمثل في مجموعة المعارف التطبيقية التي تحول المدخلات إلى مخرجات، كالخلطة الكيميائية للدواء أو البرامج الجاهزة.

- الجانب المادي للتكنولوجيا Hardware: الآلات والمعدات وكافة وسائل الإنتاج الأخرى.

ويوجد تكامل بين البعدين وأي تطور في أحدهما لابد أن ينعكس على الآخر، وتتدرج تكنولوجيا التصنيع بين الأساليب البدائية البسيطة التي تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري (يدوية) وبين الآلية التي تعتمد على رأس المال (آلية). وتتعدد البدائل التكنولوجية - بين هذين الأسلوبين - طبقًا لنسبة العمل اليدوي أو الآلي فيها، ويتم اختيار المستوى التكنولوجي المناسب للمشروع على ضوء العوامل التالية:

« طبيعة الصناعة.

« نوعية العمالة المتوفرة ودرجة مهاراتها.

« إمكانيات صاحب المشروع وحجم التمويل اللازم لكل مستوى تكنولوجي.

« تكلفة إنتاج الوحدة من المنتج في ظل كل بديل تكنولوجي.

« حجم الطلب المتوقع وحصة المشروع من السوق.

« تأثير البديل التكنولوجي على درجة الجودة المطلوبة.

« درجة المنافسة في الصناعة التي يعمل بها المشروع.

ويأتي القرار الإنتاجي الثالث وهو: قرار تحديد الطاقة الإنتاجية للنظام الإنتاجي الذي تم اختياره بمستوى تكنولوجي محدد، وتُعرف الطاقة الإنتاجية بأنها « حجم المخرجات التي يمكن تحقيقها خلال فترات التشغيل العادية» أو هي «الحد الأقصى لكمية الإنتاج التي يستطيع المشروع أن يحققها». وتحدد هذه الطاقة حجم المشروع الفعلي وقدرته على تلبية احتياجات العملاء، ويُعبّر عنها بكمية الوحدات التي يمكن إنتاجها خلال وحدة الزمن. فالمطعم - على سبيل المثال - تقدر طاقته بـ 50 وجبة/يوم، كما أن طاقة مركز تدريبي لبرامج الحاسب قد تقدر بـ 70 متدرب/أسبوع وهكذا. وبناءً على حجم الطاقة الإنتاجية المخططة للمشروع، تُحدد التسهيلات الإنتاجية اللازمة للوفاء بها من آلات وعمالة وخامات وغيرها. ويتوقف تخطيط الطاقة الإنتاجية على عدة عوامل تتمثل في:

« حجم الطلب المتوقع على منتجات المشروع حالياً (مثال: 100 وجبة/يوم).

« إمكانيات التمويل المتاحة لدى صاحب المشروع (مثال: 75 وجبة/يوم فقط).

« احتمالات التوسع في المستقبل: (يمكن تخطيط طاقة المشروع الحالية لتراعي احتمالات التوسع في المستقبل) بشرط توافر الإمكانيات، ولا تؤثر على الأداء الحالي لتوفير الطلب في مكان بمساحة أكبر من الاحتياجات الحالية.

« اقتصاديات حجم التشغيل: يجب اختيار مستوى الطاقة الإنتاجية (حجم المشروع) الذي تخفض عنده تكلفة إنتاج الوحدة (مثال: الاكتفاء بإنتاج 90 وجبة/يوم فقط رغم أن الطلب يصل لـ 100 وجبة، لأن إنتاج 10 وجبات إضافية للوفاء بالطلب يتطلب مضاعفة التسهيلات الإنتاجية، مما يرفع تكلفة إنتاج الوحدة بدرجة كبيرة للوفاء بحجم الطلب كاملاً).

وبتحديد حجم الطاقة الإنتاجية المناسبة بعد مراعاة العوامل السابقة، تبدأ مرحلة التخطيط للتسهيلات الإنتاجية اللازمة لإنتاج هذا الحجم، مما يساعد في تحديد جزء كبير من التكلفة الاستثمارية اللازمة لإنشاء المشروع. وتضم هذه التسهيلات المباني والتجهيزات- المعدات

والآلات - العمالة الفنية - المواد بأنواعها (مواد خام/أجزاء/مواد تشغيل وصيانة...)، ويمكن الاعتماد على التوقع المدروس أو الاستعانة برأي الخبراء في تحديد هذه التسهيلات. كما يمكن الاطلاع على مراجع تخطيط الإنتاج للتعرف على المزيد حول هذا الموضوع.

رابعًا: مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد الأسواق المستهدفة:

إن تحديد الأسواق المستهدفة واتخاذ قرار بالاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها عملية صعبة تحتاج للقيام بالعديد من الدراسات التحليلية لمكونات منظومة السوق. وتضم منظومة السوق عدد من العناصر هي: العميل والمنتجات والمنافسة وبيئة أعمال المشروع (الصناعة). وقبل أن نناقش هذه المنظومة، يجب أن نعلم أن مفاهيم العناصر المكونة لها اتسعت عن المفهوم التقليدي لها، وأصبحت على النحو التالي:

« العميل: يضم - بمفهومه الواسع - كل من المستهلك الأخير والمشتري غير النهائي - المستهلك الأخير، أو المشتري غير النهائي.

« المنتجات: تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين هما المنتجات الاستهلاكية والمنتجات الإنتاجية، وتضم المجموعة الأولى كلا من: السلع المادية (ميسرة/إنتاجية/خاصة) أو الخدمات أو الأفراد أو الأماكن أو المنظمات أو الأفكار. بينما تضم المجموعة الثانية: السلع الصناعية بأنواعها والخدمات الصناعية.

« المنافسة: لم تعد المنافسة قاصرة فقط على المنتجات التي يقدمها المنافسون من نفس النوع، لكن أصبحت تشمل المنتجات الأخرى التي تشبع نفس الحاجة أو الرغبة، بمعنى أنها يمكن أن تحل محل بعضها بعضًا (فشركة النقل البري قد تواجه منافسة من شركات الطيران أو السكك الحديدية....).

« البيئة: تشمل نوعين هما: بيئة العمل القريبة من المشروع (العملاء والمنافسون والموردون) وبيئة المجتمع (العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية) المؤثرة على العناصر السابقة لمنظومة السوق، والتي تشكل في النهاية إما فرص أو تهديدات للصناعة التي سينتمي إليها المشروع.

ويتخذ صاحب المشروع اختياراته - فيما يرتبط بالقرارات المتعلقة بتحديد الأسواق المستهدفة - على ضوء نتائج تحليل السوق التي تنعكس على العديد من أوجه العمل الأخرى في المشروع. كما أنه يحدد مدى وجود حاجة ومكان للمشروع في السوق من عدمه. فمن خلال نتائج دراسة احتياجات العملاء المرتقبين واتجاهاتها في المستقبل (الرغبة) ومستويات دخولهم (القدرة) في ظل البيئة التي يعيشون فيها، يمكن اختيار استراتيجيات

دخول الأسواق المناسبة لطبيعة الفئات المستهدفة من العملاء. ويُطلق على هذا التحليل (S.T.P) لأنه يتضمن 3 مراحل أساسية تبدأ بتجزئة السوق إلى قطاعات Segmentation ثم اختيار القطاعات المستهدفة منها Targeting وأخيراً تحديد الموقع في السوق Positioning، من خلال اختيار جوانب تميز منتجات المشروع واختلافها عن منتجات الآخرين بهدف إشباع حاجات القطاعات المستهدفة المختارة، وهو ما يستلزم - بالضرورة - تفهم طبيعة الصناعة التي سيدخل المشروع إليها. ولإجراء هذه التحليل، يتطلب الأمر القيام ببحث تسويقي يُعرف بأنه (منهجية منظمة لتجميع وتسجيل وتحليل البيانات الخاصة بالسوق وخصائصه)، وذلك لتوفير البيانات اللازمة عن عناصر منظومة السوق حتى يمكن تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها، وتفيد نتائج هذا البحث في تحديد ما يلي:

- « حجم الطلب المتوقع.
- « خصائص السوق.
- « درجة حدة المنافسة ونوعها ومستقبلها.
- « حجم السوق ودرجة النمو واتجاهاته المستقبلية.
- « أنماط شراء وعادات ودوافع العملاء.

ويمثل عدم الاهتمام بمثل هذه البحوث والدراسات أحد الأسباب الرئيسة لفشل المشروعات بجميع أحجامها، وليس المشروعات الصغيرة فقط وهو ما يوضح أهميتها. وتتناول هذه الدراسات العديد من الجوانب منها ما يلي:

أ. دراسة وتوصيف السوق المرتقبة للمشروع

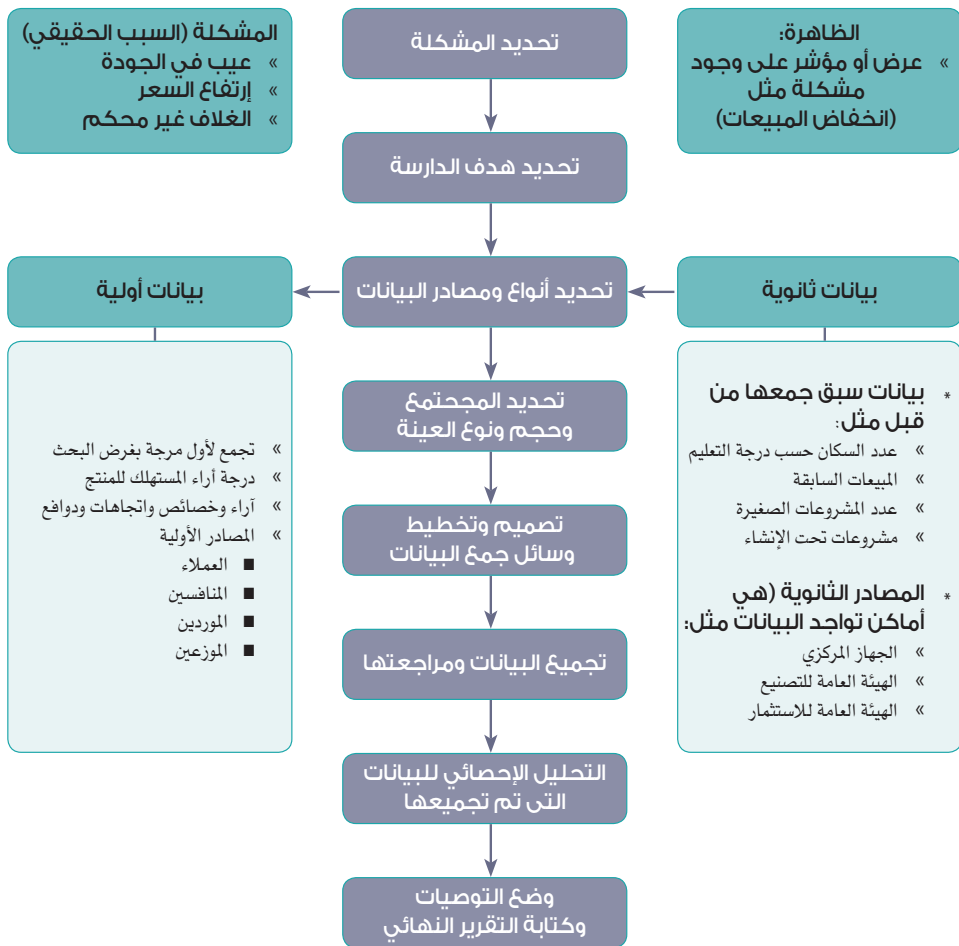
- « عدد السكان ومعدل النمو.
- « السن والفئات العمرية.
- « مستويات الدخل.

ب. تقييم المنطقة المقترحة لإقامة المشروع: من حيث مدى استيعابها للمشروع واستقرارها وتأثير ذلك على الطلب ثم على المبيعات المتوقعة للمشروع.

ج. دراسة الآراء والاتجاهات: استطلاع آراء واتجاهات العملاء الحاليين والمرتبين في السوق المرتقب للمشروع.

وعندما يفتقد رائد الأعمال للخبرات والمهارات اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث، يمكنه الاستعانة بمعارفه الذين يمتلكون هذه الخبرات أو ممن يعملون في نفس المجال. كما يمكن اكتساب المعرفة في هذا المجال بالاطلاع على المراجع والإنترنت التي تساعد في هذا المجال. أما في حالة توافر الإمكانيات المادية، يمكن الاستعانة بأحد المكاتب الاستشارية الصغيرة

المتخصصة في إجراء هذه البحوث مقابل تكلفة معقولة.
ويختصر الشكل التالي أهم خطوات بحوث التسويق:



خطوات إجراء بحوث التسويق

شكل رقم (2/5/11)

وتساعد الإجابة عن بعض التساؤلات الهامة في توفير البيانات المطلوبة للدراسة ومنها « أين سنسوق ولمن سنسوق وماذا سنسوق ومع من سننافس وفي أي بيئة سنتعامل؟ وفي عصر المنافسة Competitive edge الذي نشهده حالياً، يجب دراسة مجموعة من الأنماط المتعلقة بهذه التساؤلات وهي: نمط المستهلك/نمط المنتج/نمط المنافس/نمط الصناعة/نمط البيئة. وتتكامل كل هذه الأنماط معاً لتعطي تصوراً متكاملًا عن نمط السوق. لذلك يجب توفير إجابة دقيقة وشاملة عن هذه التساؤلات لتكون نقطة البداية للقيام بتحليل (STP)، الذي يُمكن رائد الأعمال في النهاية من اختيار استراتيجيات جيدة وواقعية تستفيد من مزايا التغيرات التي تحدث في السوق.

وفيما يلي نبذة عن طبيعة مكونات هذه التساؤلات لنساعد رائد الأعمال في إعداد هذا التحليل:

« أين سوف تسوق؟ »

يحتاج المشروع لتسويق مُنتجاته في السوق. والسوق ليس دائماً مكاناً مادياً - مثل سوق الجمعة مثلاً- لكن السوق بالأساس هو "مجموعة العملاء الحاليين والمرتقبين الذين لديهم رغبة في وقدرة على شراء المنتج في ظل ظروف تنافسية وبيئية معينة". ويجب توافر شرطي الرغبة والقدرة معاً لأن توافر إحداهما لدى أي فرد دون الآخر لا يجعله عميلاً مرتقباً للمشروع، لكنه يكون عميلاً لمشروع آخر يوفر له ما يرغب فيه طبقاً لقدرته المادية، لذلك لا يجب أخذه بعين الاعتبار عند تحديد سوقك لأنه خارج ملعبك. فعلى سبيل المثال، في حالة الرغبة في افتتاح متجر لبيع الملابس الفاخرة فإن سوق هذا المتجر لن يتضمن محدودي الدخل حتى لو توافرت لديهم الرغبة في الملابس المعروضة. ولتحديد معالم السوق يجب الإجابة عن هذه التساؤلات.

« لمن سوف تسوق؟ »

تستهدف عملية التسويق العميل الذي يمثل «الوحدة الفردية التي يتكون منها السوق» فهو الوحدة التي لديها القدرة على والرغبة في شراء مُنتجات المشروع. وتعدد أنواع العملاء باختلاف الحاجات والرغبات التي يريدون إشباعها، لذا تختلف خصائص ودوافع كل منهم. ويتم تصنيف الأسواق تبعاً لأنواع العملاء، فكل نوع من العملاء يُكون سوق خاص به، لذلك يجب التعرف على طبيعة «عميلك» وماذا يريد من تحديد السوق الذي يستهدف إشباع حاجاته ورغباته؟ ويتطلب تحديد ذلك دراسة السلوك الشرائي للعميل لتحديد العوامل التي تدفعه لاختيار مشروع أو مُنتج دون آخر. فالعميل يظل يبحث عن المشروع الذي يقدم

له ما يريده، وبالتأكيد ترغب أنت في أن يتوافق مشروعك مع رغبات وحاجات هذا العميل ليختار التعامل معه. وحتى تصل لهذه المرحلة يجب أن تبحث عما يريد العميل أن يشتريه؟ (المنتجات)، ومتى يريد أن يشتريه؟ (الوقت)، ومن يشترك معه في عملية الشراء؟ (متخذ القرار)، ولماذا يريد أن يشتريه؟ (الحاجة)، وكيف يقوم بالشراء؟ (المكان). وعندما تقوم بتدوين إجابات هذه الأسئلة ستكون لديك صورة واضحة حول ما يجب أن تقوم به لإشباع كل جانب من هذه الجوانب.

لكن في البداية يجب أن تحدد التصنيف الأساسي الذي ينتمي إليه عميلك لأنه سينعكس على سلوكه، وكما أوضحنا من قبل أن العملاء يُصنفون إلى مجموعتين أساسيتين هما المستهلك الأخير والمشتري غير النهائي، ويُقصد بهما ما يلي:

« **المستهلك الأخير (النهائي):** هو العميل الذي يشتري المنتج بهدف استهلاكه الشخصي أو لأحد أفراد أسرته أو معارفه. قد يكون هذا المستهلك محلي أو أجنبي في حالة التصدير وهو الأمر الذي ينعكس - بدون شك - على العديد من قرارات المشروع. ويُطلق على العلاقة بين المشروع وعميله من هذا النوع في التجارة الإلكترونية مصطلح (B2C-Business to Customer) أي من منظمة الأعمال إلى المستهلك الأخير.

« **المشتري غير النهائي:** هو العميل الذي يشتري المنتج لأغراض أخرى غير الاستهلاك الشخصي». فقد يشتري العميل منتجات المشروع بهدف استخدامها في التصنيع (مشتري صناعي) أو إعادة البيع (مشتري تجاري) أو لتقديم خدمات للغير سواء كان منظمة حكومية أو غير هادفة للربح (مشتري خدمي)، مما ينعكس على نوعية وطبيعة وسلوك هذا النوع من العملاء. فالمشتري بغرض التجارة - على سبيل المثال - تختلف أهدافه وحاجاته ودوافعه عن المشتري للقيام بعمل خيري أو المشتري للتصنيع. ونود أن نوضح أن هذا المصطلح غير شائع الاستخدام حيث جري العرف على استخدام مصطلح «المشتري الصناعي» على الرغم من أن الغرض من الشراء ليس دائماً بهدف التصنيع.

ويطلق على هذا النوع من العلاقات في مجال التجارة الإلكترونية مصطلح

(B2B-Business to Business) أي من منظمة أعمال إلى منظمة أعمال.

« ماذا سوف تسوق؟

يهدف المشروع لتسويق المنتجات التي ستشبع حاجات العميل الذي تم تحديده مسبقاً. وتُصنف المنتجات حسب الوسط الذي تتداول خلاله إلى: منتجات مادية: وهي الشائعة وسنذكر أنواعها فيما بعد ومنتجات إلكترونية. وتُعرف المنتجات الإلكترونية «E-products» بأنها «تلك المنتجات التي يمكن بيعها وتسليمها للعميل إلكترونياً. وأكبر مثال على هذه

المنتجات ما يقدمه موقع «Amazon.com» الذي يعتبر أكبر مكتبة إلكترونية تشمل الكتب وCD وDVD وغيرها من المنتجات التي يتم تسليمها للعميل، من خلال قيامه بتحميلها من الموقع (Downloading) مباشرة وتسديد ثمنها إلكترونياً ومن ثم تملكها دون الحاجة لأي نوع من العلاقات المادية. وتتعدد أمثلة المنتجات الإلكترونية لتشمل المجالات والصحف والاستشارات الطبية والقانونية ووثائق التأمين وحجز الفنادق وتذاكر الطيران والمعاملات المصرفية وغيرها، مما تقدمه منظمات الأعمال الإلكترونية التي سنفرد لها الفصل الأخير.

كما تُصنف المنتجات - بصفة عامة - طبقاً للمفهوم الواسع لها كما أوضحنا من قبل- إلى مُنتجات استهلاكية وأخرى صناعية وتصنف المنتجات الاستهلاكية بدورها إلى عدة أنواع نذكرها موضحة ببعض الأمثلة:

- « سلع مادية: تنقسم إلى سلع ميسرة (الزيادي/الجبن) و سلع انتقائية أو تسوق تنقسم بدورها إلى سلع موضوعة (أحذية - ملابس) و سلع معمرة (أجهزة كهربائية/ سيارات) وأخيراً سلع خاصة (مجوهرات/معدات غوص).
- « خدمات: تعليم اللغات- تنظيف الملابس - السفر والسياحة - العلاج.
- « أماكن وأحداث: «قناة السويس» الجديدة - افتتاح المؤتمر الاقتصادي.
- « أفراد: عضو مجلس شعب - رئيس حزب سياسي - لاعب كرة.
- « أفكار: نشر فكر ريادة الأعمال - محاربة الإدمان.

« مع من سلتنافس؟

يتنافس المشروع مع أصحاب المشروعات المماثلة أو التي تشبع نفس الحاجة ويُطلق عليهم المنافسون، ويجب التعرف على طبيعة المنافسة داخل الصناعة التي ينتمي إليها المشروع لمعرفة الأسباب التي تجعل العميل يفضل منافساً دون آخر، ففي مجال المطاعم، قد تتمثل المزايا التنافسية في سمعة المطعم أو موقعه ومدى توافر مكان لانتظار السيارات. بينما تعتمد المنافسة في الخدمات المتخصصة كالاستشارات الطبية أو القانونية اعتماداً أكبر على الكلمة المنطوقة المتداولة بين الناس «word of mouth» لأن الإعلانات قد تكون أقل تأثيراً في هذه المجالات.

ويجب العمل على توفير أكبر قدر من المعلومات التي تفيد في دراسة المنافسين حتى يمكن مواجهتهم داخل السوق بتقديم المزيد من القيمة والإشباع للعميل. ويمثل تجاهل المنافسين نقطة ضعف خطيرة قد تحدث أثراً سلبية كبيرة على المشروع. وحتى يمكن تحديد المعلومات المطلوب معرفتها عن المنافسين، يجب الإجابة عن العديد من التساؤلات

التي تحدد أوجه النقص في المعلومات عنهم، والتي من أمثلتها ما يلي:

« هل نعلم من المنافسون الرئيسيون لنا في السوق؟ (حدد أهم 3 أو 4 منافسين).

« هل نعلم نقاط قوتهم وضعفهم فيما يتعلق بـ (مُنتجاتهم/أسعارهم/سمعتهم/ إدارتهم/ مركزهم المالي/العلامة التجارية/التكنولوجيا والتطوير.... وهل يمثلون للمشروع فرصة أم تهديد؟.

« هل يمكننا تحديد أهدافهم واستراتيجياتهم؟ (وفي أي قطاع سوقي يعملون وكيف دخلوا إليه وما مدى تأثيرهم على المشروع)

« كيف ينظر العميل لهم، وما الأسس التي يعتمد عليها في تقييمهم والاختيار من بينهم؟

« ما أهم العوامل التي تجعلك مختلفاً تماماً عنهم؟ (السعر/ السمعة/ الصورة الذهنية/ التواجد...؟)

هل تمثل العلامة التجارية/ الماركة «Brand Name» في الصناعة التي ستدخل إليها أهمية خاصة؟ أم يكفي الاعتماد على الكلمة المنطوقة، وكيف يتم إرضاء العميل على المدى الطويل؟

وتتيح الإجابة عن هذه التساؤلات بدقة معرفة منافسيك مما يمكنك من اختيار استراتيجيات التعامل معهم، وإلا ستسير في طريق مظلّم.

ولجمع معلومات عن المنافسين ودراستهم، يجب أولاً تحديد المنافسين للمشروع بدقة. وتعتبر هذه النقطة في غاية الأهمية، لأنه إذا كانت العسكرية تقول «اعرف عدوك» فإنك في السوق في حاجة أيضاً للإجابة عن هذا السؤال. فالسوق كميدان الحرب يتطلب تحديد الخصم أولاً بدقة ثم دراسة وتحليل أسلحته واستراتيجياته وخططه حتى يمكن مواجهته بنجاح. وبدون هذه الرؤية الاستراتيجية يصعب التعامل مع عالم اليوم. وكلمة «الاستراتيجية» اشتقت من كلمة إغريقية قديمة هي «Strategos» ومعناها جنرال (قائد الجيش)، كانت تعني «فن وعلم توجيه القوى العسكرية». وهذا ما قام به عالم التسويق الشهير فيليب كوتلر «Philip Kotler» في كتابه «New Competition» عندما حلّ تجربة اليابان عند اختراقها للسوق الأمريكي، وتعامل معها Kotler كأنها عدو للسوق في معركة الأعمال. ونكرر مرة أخرى، أنه لا يجب أن تقتصر دراستك على المنافسين الذين يقدمون نفس منتجك تماماً، نظراً لوجود منافسين آخرين يقدمون منتجات أخرى تشبع نفس الحاجة التي يقوم منتجك بإشباعها. ويتوقف الأمر على توسيع أو تقييد مجال المنافسة - وعلى مدى تأثيرها في السوق الذي تنوي الدخول إليه.

والمنافسة أنواع لكل منها خصائصه التي يجب أخذها في الاعتبار عند التحليل. وقسم الاقتصاديون الأسواق حسب عدد المنافسين في السوق إلى الأنواع الآتية:

احتكار	احتكار قلة	منافسة احتكارية	منافسة كاملة
↓	↓	↓	↓
منافس واحد	2 أو عدد قليل	عدد محدود نسبياً	عدد كبير من المنافسين

ونظراً لصغر حجم المشروع الصغير فإنه عادة ما يعمل في ظل ظروف المنافسة الكاملة أو الاحتكارية، مما يجعله يواجه عدداً كبيراً من المنافسين وهو ما يعقد مهمة التعامل معهم، لكن هذا لا يمنع أن يكون المشروع الصغير محتكراً في مكان محدود كالقرية مثلاً.

ومع تعدد أنواع المنافسة تتعدد أنواع المنافسين أيضاً، فقد يكون المنافس شركة قائمة أو متحدية أو تابعة أو صغيرة. ومن المهم دراسة منافسي المشروع بدقة وحياد وتحديد موقع المشروع بينهم، لأن ذلك يفيد كثيراً في اختيار استراتيجيات دخول الأسواق والتعامل معها بحرص حتى لا يستفز بقية المنافسين ضد المشروع، خاصة إذا كانوا قادة أو يسعون للاقترب من قادة السوق (متحدون).

ومع تعدد أنواع المنافسة، يتعدد أنواع المنافسين أيضاً في السوق فتوجد الشركة القائمة، والمتحدية والتابعة والصغيرة. ومن المهم دراسة منافسي المشروع بدقة وحياد وتحديد موقع المشروع بينهم لأن ذلك يفيد كثيراً في وضع الخطط التسويقية المناسبة للتعامل معهم بشكل لا يستفزهم ضد المشروع الصغير خاصة إذا كانوا قادة أو يسعون للاقترب من قادة السوق (متحدون).

ويذكر ميشيل بورتير (Michael E. Porter) أن من أهم ما يشغل المشروع هو حدة المنافسة في الصناعة التي ينتمي إليها. ويتحدد مستوى أو درجة هذه الحدة من خلال القوى التنافسية الأساسية، حيث يرى أن احتمالات الأرباح النهائية في الصناعة يحددها التأثير الجماعي لهذه القوى. ويجب أن يقوم المشروع بمسح بيئته بعناية وحرص حتى يمكنه تحديد تأثير هذه القوى على نجاحه نظراً لأنها تؤدي دوراً هاماً في تشكيل استراتيجيته. وهذه القوى هي:

1- التهديد من الداخلين الجدد في الصناعة: نظراً لعمل المشروع الصغير في ظل منافسة كاملة من أهم خصائصها حرية الدخول إلى والخروج من السوق.

2- التنافس بين المنظمات القائمة.

3- تهديد المنتجات البديلة: طبقاً للمفهوم الشامل للمنافسة.

4- القوة التفاوضية للمشتريين: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر مع ضرب المنافسين بعضهم بعضاً.

5- القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية المنتجات والخدمات المشتراة منهم.

« في أي بيئة أعمال (صناعة) ستتعامل؟

تمثل طبيعة بيئة الأعمال التي سيعمل المشروع في ظلها عنصراً مؤثراً على مدى قبول المشروع في السوق، فقد تمثل اتجاهات السوق أو احتمالات نموه أو حدة المنافسة به عوامل هامة تتطلب الحذر الشديد في التعامل. وقد يكلفك إغفال دراسة الصناعة ثمناً كبيراً، نظراً لما تتسم به بيئة الأعمال في بعض الصناعات من تعقيد وديناميكية. ففي صناعة الموضة - على سبيل المثال - قد تتغير اتجاهات السوق نتيجة لتغير الأذواق ومن ثم اختلاف حاجات العملاء من عام لآخر. لذلك يجب تحديد أهم العوامل أو التطورات التي تحدث تغييراً جوهرياً في السوق أو في بيئة الأعمال. كما نلاحظ ظهور اتجاه جديد في صناعة التشييد نحو العودة لتصميمات المنازل القديمة مع ظهور اتجاه آخر لزيادة عدد الغرف لتضم غرفاً للمكتب وممارسة الرياضة (Gym). وفي مجال المطاعم قد تظهر اتجاهات جديدة نحو الطعام الحار أو الصحي أو أطعمة الشعوب كالطعام الصيني والهندي والمكسيكي وهكذا.

لذا يجب دراسة احتمالات نمو السوق بتحليل آراء ودراسات خبراء التسويق أو شركات بحوث التسويق أو الصحفيين ذوي القدرة التحليلية الموثوق بها أو الغرف التجارية وغيرها من المصادر. وتفيد هذه الاحتمالات في التعرف على التوقعات المستقبلية للصناعة التي سينتمي إليها المشروع ومدى اتجاهها نحو النمو أم الانحدار أم التغيير. ويمكن الاستعانة بالجدول التالي كأداة مساعدة لتحليل منافسيك:

جدول (5/5/2)

أداة لتحليل المنافسين

م	المنافس	الأصناف المتعامل فيها	الخدمات المقدمة	% الحصة السوقية	نقاط القوة	نقاط الضعف	الاستراتيجيات المستخدمة
1							
2							
3							

وبعد توفير هذه المعلومات للإجابة عن كافة التساؤلات المطروحة، يستطيع رائد الأعمال أن يجري تحليل (STP) ويتخذ القرارات المتعلقة به من خلال القيام بالخطوات التالية:

« تجزئة السوق:

من الصعب - أن لم يكن من المستحيل - أن يستطيع مشروع ما حتى لو كان كبيراً، أن يشبع كل احتياجات السوق المتجددة والمتغيرة. لذلك تمثل عملية تجزئة السوق أمراً حيوياً لا غنى عنه خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة، لتركيز جهودها في منتجات أو قطاعات يمكن الدخول فيها بكفاءة لوجود ميزة تنافسية للمشروع فيها ويُعرف مفهوم تجزئة السوق بأنه «تحديد مجموعات العملاء المتجانسة في خاصية معينة». وتتعدد أسس تجزئة السوق إلى مجموعات متجانسة، كالتجزئة على أساس العوامل الديموغرافية Demographics (السن/النوع/المهنة/الديانة/التعليم/الطبقة الاجتماعية) أو الجغرافية Geographics Factors (دولي/إقليمي/محلي/محافظة - مدينة - حي - شارع) أو السيكوجرافية Psychographics (طبيعة الشخصية/دوافع الشراء/مناسبة الشراء/درجة الولاء... إلخ). وتختلف الأسس التي تناسب سوق المستهلك الأخير عن التي تناسب سوق المشتري غير النهائي، لذا يجب تقسيم سوقك وفقاً لطبيعة عميلك. وفيما يلي بعض الأمثلة للأسس الشائع استخدامها في كل سوق منهما:

بالنسبة لسوق المستهلك الأخير:

- « التجزئة على أساس النوع: ذكور/إناث.
- « التجزئة على أساس السن: أطفال/شباب/شيوخ.
- « التجزئة على أساس الدخل: عالي/متوسط/منخفض.
- « التجزئة على الأساس الجغرافي: وجه بحري/وجه قبلي.
- « التجزئة على أساس مناسبة الشراء: عادي/منتظم/ مناسبة خاصة.

بالنسبة لسوق المشتري غير النهائي:

- « التجزئة على أساس مجال النشاط: تجاري/زراعي...
- « التجزئة على أساس المنتجات: مواد خام/تركيبات...
- « التجزئة على أساس نوع المنظمة: حكومية/خيرية..

وفيما يلي مثلاً توضيحاً لتطبيق هذه الأسس، حيث نفترض أن رائد الأعمال يريد تصنيع ملابس، وحيث إنه من الصعب أن ماكينة إنتاج ملابس تشبع احتياجات جميع قطاعات السوق، فهنا يجب عليه أن يتساءل عن نوع الملابس الذي سينتجه؟ هل للسيدات أم الرجال

(النوع)؟ وإذا اختار إنتاج ملابس للذكور فأى الأعمار التي يستهدفها إنتاجه: الأطفال أم الشباب أم الشيوخ (السن)؟، وإذا اختار الأطفال الذكور فأى (مستوى دخل) يستهدفه من هؤلاء الأطفال هل المستوى العالي أم المتوسط أم المحدود؟ وإذا اختار الأغنياء ففي أي محافظة يقدم فيها هذه الملابس، القاهرة أم الإسكندرية أم أسوان (منطقة جغرافية)؟ وهكذا.

والآن نتساءل، لماذا قام باختيار الذكور من الأطفال الأغنياء من محافظة القاهرة؟ يرجع ذلك إلى وجود معايير تحدد اختيار قطاعات ما دون غيرها، وهو ما سنشرحه في الموضوع التالي.

« اختيار الأسواق المستهدفة وتقدير حجم الطلب بها:

بعد تجزئة السوق إلى قطاعات يبدأ رائد الأعمال في اتخاذ قرارين هامين جداً أولهما اختيار القطاعات المستهدفة من القطاعات المتاحة، والثاني تحديد حجم الطلب الذي سيتم التعامل معه في القطاعات المختارة. وتتم عملية اختيار القطاعات المستهدفة - أحياناً - على أساس شخصي، حيث يضع رائد الأعمال عوامل حاكمة لاختياراته، كاختيار مناطق جغرافية معينة أو التركيز على الريف دون الحضر. لكن الأسباب الموضوعية التي يجب الاعتماد عليها في اختيار القطاعات المستهدفة تتوقف على درجة توافر المعايير التالية:

- « المبيعات الممكنة تحقيقها من كل قطاع (سيدات/رجال).
- « معدل نمو المبيعات المتوقع في كل قطاع.
- « الأرباح المتوقع تحقيقها في كل قطاع.
- « طبيعة المنافسة الموجودة بكل قطاع وقدرة المشروع على التعامل معها.
- « إمكانيات المشروع ومدى قدرته على خدمة أكثر من قطاع أم التركيز على قطاع واحد؟

بتطبيق هذه المعايير، يتم اختيار القطاعات الأكثر ربحية واستمرارية أو التي لا يدخل فيها المنافس، ولهذه الأسباب نجد مطعمًا يركز على الأغنياء بينما يستهدف مطعم آخر الفقراء.

وباتخاذ قرار اختيار القطاع/القطاعات التي تمثل فرصة جاذبة للدخول فيها، تبدأ عملية تقدير الطلب المتوقع الحالي والمستقبلي فيها، مع ضرورة مراعاة الدقة والواقعية قدر الإمكان عند التقدير دون مبالغة أو تفاؤل زائد أو تدنية وتشاؤم لحد إضاعة فرص على المشروع. وتحدد أرقام المبيعات والإيرادات المتوقع تحقيقها بناءً على هذه التقديرات. ومما لا شك فيه أن عملية تقدير الطلب في بعض الأسواق تكون أسهل نسبياً مقارنة بغيرها، إذا

اتسمت هذه الأسواق بالاستقرار النسبي. ومع تعدد المنتجات التي يقدمها المشروع، تصبح عملية التقدير أكثر صعوبة لتعدد المتغيرات البيئية التي قد يكون بعضها سريعاً أو حاد التغيير في الصناعة التي تعمل بها. وتتم عملية التقدير على عدة مستويات بمستوى مزيج المنتجات الذي سيتعامل فيه المشروع (أجهزة كهربائية/أثاث)، ثم المستوى الثاني وهو خط المنتجات (خط الأجهزة الكهربائية مثلاً)، ثم مستوى تصنيف المنتج (الثلاجات)، ثم مستوى الشكل المحدد من المنتج (ثلاجة بباب واحد - 8 قدم - أبيض)، وهكذا يمكن تقدير الطلب لكل شكل من أشكال المنتج، بل يمكن أن تتكرر جميع هذه التقديرات على مستوى العميل (مستهلك أخير) أو المنطقة (المهندسين) أو الإقليم (القاهرة الكبرى) أو الدولة (مصر) أو العالم (منطقة الخليج). كما يمكن التقدير على المدى القصير (سنة) أو المتوسط (3 سنوات) أو الطويل (5 سنوات). ومن الممكن تعدد مستويات التقدير مع تغيير أي عامل من العوامل السابقة، ويتوقف الاختيار بين هذه المستويات على الهدف من عملية التقدير.

وحتى يمكن تقدير الطلب في أي مستوى من هذه المستويات، يمكن الاعتماد على العديد من الطرق التي تُصنف إلى طرق كمية وغير كمية. ويوضح الجدول التالي أهم الأساليب المستخدمة في كل من الطريقتين والمقارنة بينهما:

جدول رقم (6/5/2)

مقارنة بين الطرق المختلفة لتقدير الطلب

أساس المقارنة	طرق كمية	طرق غير كمية (وصفية)
الأساليب	« متوسط استهلاك الوحدة « المتوسطات المتحركة « مرونة الطلب « تحليل السلاسل الزمنية « تحليل المؤشرات الاقتصادية « التحليل الاحصائي (انحدار/ارتباط)	- تقديرات رجال البيع - طريقة ديلفي (الخبراء) - دراسة السوق - تحليل المبيعات التاريخية - منتج مماثل - استقصاء العملاء
درجة الدقة	أكبر نسبياً	أقل نسبياً
توافر البيانات	تستخدم في حالة توافر بيانات تاريخية، وهو الوضع المناسب إذا كان المشروع قائماً ويسعى للنمو.	تستخدم في حالة عدم توافر بيانات تاريخية، وهو الوضع الأكثر شيوعاً بالنسبة للمشروعات الجديدة.
البعد الزمني للتقدير	طويل نسبياً	قصير نسبياً

○ تحديد المكانة/الوضع في السوق:

يتمثل القرار الأخير في عملية تحليل الأسواق في تحديد مكانة أو وضع المشروع في السوق، من خلال تعريف 3 عناصر أساسية هي القطاع المستهدف ونقطة الاختلاف والإطار المرجعي، وسنوضح المقصود بهذه العناصر من خلال التطبيق على شركة «آبل» الأمريكية لأجهزة الكمبيوتر والهواتف المحمولة، التي عبرت عن مكانة منتجاتها في السوق من خلال العبارة التالية «Positioning statement»:

«تقدم شركة «آبل» للحاسبات.... أفضل خبرة في الحاسبات الشخصية للطلاب والمعلمين والمتخصصين المبدعين وللعلماء حول العالم من خلال أجهزتها وبرامجها الجاهزة المبتكرة وعروض الإنترنت».

بتحليل هذه العبارة يمكن استخلاص عناصر مكانة الشركة في السوق:

القطاع المستهدف «Target Segment»: الطلاب والمعلمون والمتخصصون المبدعون والعلماء حول العالم

نقطة الاختلاف «Point of Difference»: أجهزتها وبرامجها الجاهزة المبتكرة.

الإطار المرجعي «Frame of Reference»: أفضل خبرة في الحاسبات الشخصية.

ويجب أن تعرف القيمة التي ستقدمها للسوق من وجهة نظر الحاجات التي ستشبعها للعميل وليس من وجهة نظر ما تريد بيعه، بمعنى آخر قل: سأعرض سيارات رخيصة واقتصادية (لأنها تلائم حاجة العميل) وليس لأنك لا تستطيع أن تقدم غير ذلك، لأنه في حالة عدم وجود طلب على هذه النوعية من المنتجات فستبور بضاعتك ولن تحقق مبيعات. باختصار خطط لإشباع حاجات العميل بشكل يميزك عن المنافسين. ويمكن الاستعانة بجدول استرشادي لتدوين قراراتك بالنسبة لكل قطاع من القطاعات المستهدفة ليساعدك في تحديد مكانك في السوق:

جدول (7/5/2)

أداة لتحديد المكانة في السوق

قطاعات السوق	سبب اختياره	القيمة التي ستقدم (حاجته)	نقطة الاختلاف الميزة التنافسية	حجم الطلب المتوقع	الإطار المرجعي	الاستراتيجية المناسبة
قطاع (أ)						
قطاع (ب)						
قطاع (ج)						

خامسًا: مجموعة القرارات المتعلقة بالموقع الإلكتروني للمشروع:

أصبحت تكنولوجيا الأعمال مكونًا أساسيًا في بيئة الأعمال بشكل أو بآخر، لذلك على رائد الأعمال أن يتخذ قرارًا بمدى استفادته من هذه التكنولوجيا. فهل ستصبح الأعمال الإلكترونية هي الأسلوب الذي سيتبعه المشروع عند دخوله للسوق، أم ستقتصر الاستفادة منها على نشاط التسويق فقط أو لمجرد التواصل مع الآخرين...؟ وبصفة عامة سنتناول كل ما يتعلق بهذا الموضوع في الفصل الأخير.

سادسًا: مجموعة القرارات المتعلقة باختيار استراتيجيات الأعمال وتنفيذها:

في هذه المرحلة يكون على رائد الأعمال اتخاذ قرار بالاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المشروع. ويجب دراسة أمرين عند اختيار الاستراتيجيات المناسبة هما: كيفية تنفيذها ومتابعتها وقياس نتائجها لتقييمها. ويمكن الاستعانة بأسلوب الهرم المكون من 3 مستويات لتحديد الاستراتيجية وطرق تنفيذها، وذلك على النحو التالي:



وتُعرف الاستراتيجية بأنها «خطة أو اتجاه أو مرشد أو طريق نسلكه نحو المستقبل». ويرى البعض الآخر أنها «نهج أو نقطة تركيز أو نمط يتأصل في السلوك مع مرور الوقت». على سبيل المثال، يمكن أن نطلق على الشركة التي تسوق مُنتجات غالية الثمن بأنها تستخدم استراتيجية ذات سقف مرتفع، كما نصف رائد الأعمال الذي يقبل دائماً على نوعية أعمال متحديّة بأنه يستخدم استراتيجية عالية المخاطرة.

ولتوضيح المقصود بعناصر هذا الهرم سنعطي مثلاً بالتطبيق على متجر للحاسبات الآلية:

« الاستراتيجية: «بناء علاقة طويلة الأجل مع العملاء».

« التكتيك: طرق أو أساليب الاستراتيجية لتحقيق «زيادة الشبكات المقدمة - تدريب العمالة - الدعم الفني».

« البرنامج: أنشطة محددة بتاريخ وصلاحيات وميزانية محددة » - برنامج تحميل الخدمات- برنامج التدريب على الشبكات - ورشة عمل.

ومن الممكن الاعتماد على هرم استراتيجي لكل مجموعة أساسية من استراتيجيات الأعمال. وأهم مزايا هذا الهرم تحقيق التكامل والتنظيم، فإذا كانت الاستراتيجية تركز على شيء محدد كبناء العلاقات مع العملاء فلا بد أن تكون قادراً على تحويلها إلى تكتيكات قابلة للتنفيذ مع تحديد أولويات الإنفاق والأنشطة الفعلية التي سيؤدي القيام بها إلى بناء علاقة جيدة. ويجب التأكد من أن الهرم المخطط هو الذي يمكن من خلاله تحقيق الهدف وإلا يجب تعديله باستراتيجية بديلة.

وباختيار الاستراتيجية المناسبة، يتم تخطيط آليات تقييم نتائج تنفيذها للتأكد من قدرتها على بناء علاقة ناجحة مع العملاء. ويتطلب ذلك تحديد أدوات ومعايير قياس النتائج المحققة. ويمكن تحديد بعض المقاييس الكمية كمعدل الشكاوى أو خطابات الشكر أو تكرار التعامل وحجمه أو عدد الأصدقاء أو المعارف الذين تم دعوتهم للتعامل مع المشروع وغيرها. كما يمكن الاعتماد على مقاييس نوعية غير كمية كاستخدام مقياس لرضا العملاء وولائهم من خلال استقصاء عينة منهم.

ونظراً لتعدد استراتيجيات الأعمال في كافة مجالات الأنشطة الوظيفية - التي تعرضنا لبعضها في الكتاب لصعوبة عرضها كلها في هذا الفصل - سنعطي مثلاً لأحد استراتيجيات التسويق المرتبطة بالتعامل مع الأسواق المستهدفة. فعلى ضوء تحليل (STP) يستطيع رائد الأعمال اختيار استراتيجية دخول الأسواق التي اختارها وحدد مكانته فيها من ثلاث استراتيجيات بديلة هي:

استراتيجية التسويق الموحد (عدم التمييز):

في حالة عدم جدوى تقسيم السوق وتجانسه بدرجة كبيرة من حيث الخصائص والأغراض، يمكن للمشروع أن يقدم منتجاً

واحداً يقابل حاجات العملاء بصرف النظر عن الاختلافات بينهم - والتي تعتبر ثانوية في هذه الحالة (مثال: فرن يقدم الخبز البلدي العادي أو مطعم للفول والطعمية التقليدية). وتأخذ هذه الاستراتيجية الشكل التالي:

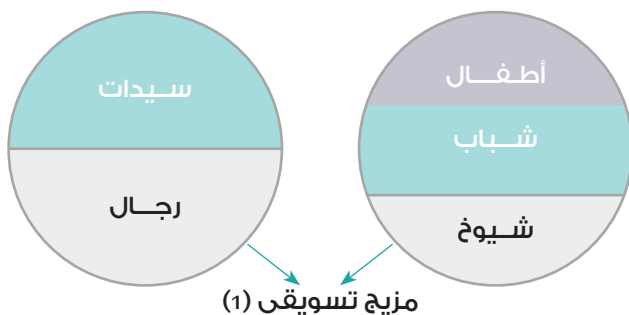
استراتيجية التسويق المركز (قطاع واحد):

تركز هذه الاستراتيجية على قطاع واحد من قطاعات السوق دون غيره ويقدم له مزيجاً تسويقياً واحداً. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في حالتين هما:

« قلة الموارد المتاحة التي تحد من قدرة المشروع على الدخول إلى أكثر من قطاع في السوق، وهو ما تواجهه معظم المشروعات الصغيرة.

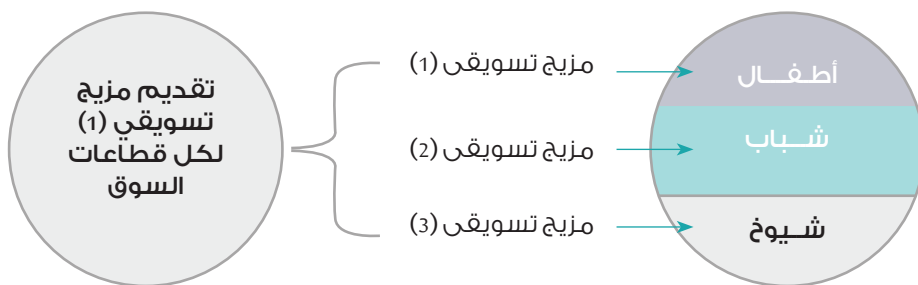
« الرغبة في احتكار قطاع معين أو على الأقل تحقيق القيادة فيه.

« ومن أمثلة تطبيق هذه الاستراتيجية تركيز شركة ملابس جاهزة على التعامل مع قطاع الشيوخ (السن) من الرجال (النوع) فقط بتقديم بدل صيفية مناسبة لهم، وتأخذ هذه الاستراتيجية الشكل التالي:



« استراتيجية التسويق المتنوع (قطاعات متباينة):

يقرر المشروع عند اختياره لهذه الاستراتيجية الدخول لأكثر من قطاع من قطاعات السوق وذلك بمزيج تسويقي مستقل يلائم خصائص ورغبات كل قطاع.



ويتوقف اتخاذ قرار باختيار الاستراتيجية المناسبة من بين هذه الاستراتيجيات على عدد من المعايير الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (8/5/2)

معايير اختيار استراتيجية التعامل مع الأسواق المستهدفة

العوامل	تسويق موحد	تسويق متنوع	تسويق مركز
إمكانات المشروع	كبيرة	كبيرة	محدودة
درجة تجانس المنتج	متجانس	غير متجانس	غير متجانس
مرحلة المنتج في دورة الحياة	التقديم	النضوج	النضوج
درجة تجانس السوق (تشابه الاحتياجات)	متجانس	غير متجانس	غير متجانس

وعند الاختيار يجب أخذ الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون في الاعتبار، وأياً كانت الاستراتيجية المختارة يجب اختيار الاستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة: المنتج - السعر - الترويج - التوزيع.

ويُعد مفهوم «القيمة» التي ستقدمها للعملاء «value proposition» أحد المعايير التي يمكن أن ترشدك عند اختيار هذه الاستراتيجيات. ويؤكد هذا المفهوم على المنافع المتحققة من التعامل مع منتجات المشروع. فعلى سبيل المثال قد يقدم مطعم للوجبات السريعة قيمة هي سهولة الخدمة أو الثقة في سعر أفضل مقارنة بأمثاله. بينما يقدم مطعم آخر راق مجموعة مختلفة تماماً من المنافع مثل الرفاهية والفخامة والسعر المرتفع. ويرتبط بتحديد القيمة التفكير في كيفية تحقيق المنافع التي تحقق هذه القيمة باختيار استراتيجيات التسويق التي تمكنك من تحقيقها.

سابعاً: مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد فريق العمل:

يعتبر "التنظيم" أحد الوظائف الإدارية الهامة التي لا غنى عنها لتحقيق أهداف أي مشروع بفاعلية. ويُعرف «التنظيم» كوظيفة إدارية بأنه «العملية الخاصة بتحديد الواجبات وتنسيق الجهود بين أفراد المشروع للتأكد من قدرتهم على تحقيق الأهداف بكفاءة. ويتم تحديد الواجبات والمهام والقرارات المتعلقة بتحديد الوظائف اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد فريق الإدارة والعمل - كمًا وكيفًا - القادر على القيام بها. وتوجه هذه القرارات فيما بعد عملية اختيار العناصر التي تتوافر لديها المهارات والكفاءات اللازمة لتحويل المشروع لواقع ملموس وناجح عند الشروع في تأسيسه. وتتعدد طرق تحديد الاحتياجات من الأفراد والتي تناسب كل منها ظروفًا معينة. ففي بداية المشروع يمكن الاعتماد على طريقة «تحديد أقل

الاحتياجات» التي تقوم على تحديد الحد الأدنى من الأفراد اللازمين للعمل خلال الفترة القادمة. فالمراحل الأولى من عمر المشروع تتسم بقلّة الموارد وعدم القدرة على التنبؤ بظروف السوق نتيجة لحداثة المشروع أو مرور بيئة الأعمال بأي ظروف صعبة، كحالة مصر بعد ثورة 25 يناير على سبيل المثال. أما في الظروف الطبيعية يمكن استخدام طريقة «تحديد المراكز أو الوظائف الشاغرة» نتيجة إمكانية تحليل المهام والوظائف والتعرف على احتياجات العمل المتوقعة بشكل أسرع. ومع اتجاه المشروع نحو النجاح وتوافر الإمكانيات، يفضل استخدام «طريقة تقديرات المدى البعيد» التي تأخذ في الاعتبار خطط التوسع والنمو في المستقبل عند تحديد الاحتياجات الحالية.

ويتطلب القيام بوظيفة التنظيم تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمشروع، والقيام بعدد من الخطوات التي سنوضحها بالتفصيل في الفصل السادس ضمن مرحلة التجهيز للمشروع، وسنكتفي هنا بشرح الجزء الخاص بإعداد خطة الأعمال من حيث تحديد أعداد ومواصفات فريق العمل، وفقاً لتحديد وتعريف المهام اللازمة للوصول لأهداف المشروع وتجميع المتشابه أو المتكامل منها في عدد من الوظائف، وهو ما يُطلق عليه عملية إنشاء الوظائف. وتهدف هذه العملية إلى تحديد الوظيفة وما يرتبط بها من مسؤوليات وواجبات ومواصفات شاغلها وقيمتها النسبية مقارنة بغيرها من الوظائف. ويتم إعداد جدول - لهذا الغرض - يضم الوظائف اللازمة لتحقيق أهداف المشروع يدون به بطاقات وصف لكل وظيفة بها كافة المعلومات المتعلقة بها. وبعد تحديد أعداد العاملين المطلوبين لشغل هذه الوظائف ومواصفاتهم، يمكن تقدير قيمة الأجور المتوقع دفعها لجذبهم للعمل في المشروع، والتي تتحدد وفقاً لمستوى مهاراتهم وخبراتهم في سوق العمل. وينتج عن هذه العملية وضع تصور أولي للوظائف المطلوب إنشاؤها وأهم المهارات المطلوبة في شاغلها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت خطة الأعمال مخصصة لمطعم صيني يتم تحديد أهم مواصفات كبير الطهاة «الشيف» الذي تتوافر لديه الخبرة المناسبة لتقديم هذه النوعية من الوجبات ومدى إمكانية الوصول إليه والأجر المناسب المتوقع أن يجذبه للعمل في المشروع. كما يتم تحديد مدى الحاجة لطاه واحد أم أن حجم العمل المقدر لمواجهة الطلب المتوقع على هذه النوعية من الوجبات يسمح بالاستعانة بأكثر من طاه ومدى الحاجة لتعيين مساعدين لهم؟ وما مواصفاتهم؟ وهكذا.

ثامناً: مجموعة القرارات المتعلقة بالخطة المالية:

يتطلب إتمام الشق المالي في خطة الأعمال القيام ببعض التحليلات المالية التي تمثل نتائجها جزءاً هاماً في الخطة، لأنها تحدد مدى قدرة فكرة المشروع على توليد أرباح تحقق أهداف رائد الأعمال وتمكن من استمرار المشروع بنجاح. وتبدأ هذه التحليلات بتحليل «التعادل» الهام الذي يُجرى في مرحلة متقدمة من الدراسة لتوجيه القرار المتعلق بالاستمرار في دراسة

فكرة المشروع من عدمه، لذلك تم عرضه في الفصل الرابع، لكن هذا لا يمنع من وضع نتائجه في موقعها في خطة الأعمال. وتتضمن عملية التحليل المالي القيام بتحليلات أخرى تضم ما يلي:

- التنبؤ بالربح والخسارة: استخدام تقديرات المبيعات والمصروفات المستخدمة في تحليل «التعادل» من خلال إجراء تحليل شهري لأرباح المشروع المتوقعة خلال السنة الأولى من التشغيل.
- تحليل التدفق النقدي: إذا أوضح تحليل الأرباح والخسائر أن إيرادات المشروع تفوق مصروفاته يُعد المشروع مربحاً، فإن هذا التحليل لم يوضح مدى توافر نقدية (سيولة) تُمكن من شراء الاحتياجات وسداد الالتزامات من شهر لآخر. لذلك نحتاج إلى تحليل «التدفق النقدي» الذي يوضح الزيادة أو العجز في النقود اللازمة لتوفير الاحتياجات الشهرية، لاتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة شهور العجز حتى لا يواجه المشروع بتعثر مالي، رغم تحقيقه لأرباح قد يكون تحصيلها في موعد لاحق للوفاء بهذه الاحتياجات.
- تقدير تكلفة التأسيس «Start-up cost»: تشمل كافة المصروفات التي أنفقت قبل افتتاح المشروع. ويتم إدراج عملية توزيع «Pay off» هذه المصروفات على السنة الأولى أو الثانية ضمن تحليل «التدفق النقدي» الشهري.

« الموازنة التقديرية

ولا تختلف الحاجات الائتمانية للمشروعات الصغيرة في طبيعتها عن تلك الخاصة بالأحجام الأخرى، لكن الاختلاف الأساسي بينهما يكمن في حجم أو قيمة الحاجة المالية. فالحاجات الائتمانية لأي مشروع تستخدم في غرضين أساسيين هما:

« التمويل الرأسمالي: تمويل شراء الآلات والمعدات الرأسمالية والقيام ببعض الإنشاءات البسيطة، سواء تم تقديم هذا التمويل في بداية حياة المشروع الصغير أو بمناسبة إجراء عمليات الإحلال والتجديد.

« التمويل التشغيلي: تمويل يستهدف تمكين المشروع من الحصول على الخامات والمواد الأولية اللازمة لدورة إنتاجية كاملة والوفاء بالتزامات دفع الأجور خلالها بما لا يزيد عن 3 شهور أو لمدة أطول عندما يحتاج الإنتاج فترة موسمية للتسويق، عندئذ يسمح بتمويل الأجور لمدد أطول. وبصفة عامة، يكون البعد الزمني للقروض المستخدمة في هذا النوع من التمويل سنة واحدة قابلة للتجديد حتى 3 سنوات، بشرط تمويل الخامات فقط دون الأجور.

ويوفر التحليل المالي معلومات تساعد في اتخاذ القرارات المالية وغير المالية أيضاً. فالتعرف على حجم الأموال اللازمة لإنشاء المشروع يكون نقطة البداية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهيكل التمويل.

وحيث إننا في مجال وضع خطة المشروع المتضمنة لمعظم الجوانب الاستراتيجية، سنتناول فقط تحديد أهم المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها صاحب المشروع الصغير، لتمويل فكرته التي ثبت جدواها وتم التنبؤ بحجم الموارد المالية اللازمة لتنفيذها عند القيام بدراسة الجدوى، خاصة التمويل الرأسمالي الذي - غالباً - يمثل أكبر عقبة أمام تنفيذ المشروع. وسنتناول كل ما يتعلق بالإدارة المالية في الفصل السابع ضمن إدارة الأنشطة الوظيفية للمشروع.

« هيكل التمويل:

يتوقف اختيار مصدر التمويل المناسب على الهدف من التمويل، فعند الرغبة في التمويل الرأسمالي يُفضل الاعتماد على مستثمرين ملاك وليسوا مقرضين. ويدعم هذا الاختيار أنه في حالة تحقيق خسارة، فإن هؤلاء المستثمرين يعتبرون شركاء لرائد الأعمال ويتحملون معه هذه الخسائر دون تكليفه بأعباء الديون.

وفي حالة الحاجة للتمويل التشغيلي، تُعد القروض البديل الأفضل خاصة مع حسن إدارة التدفقات النقدية والالتزام بالجدول المحدد للقروض فلا تتم المخاطرة بالأصول الخاصة برائد الأعمال وشركائه.

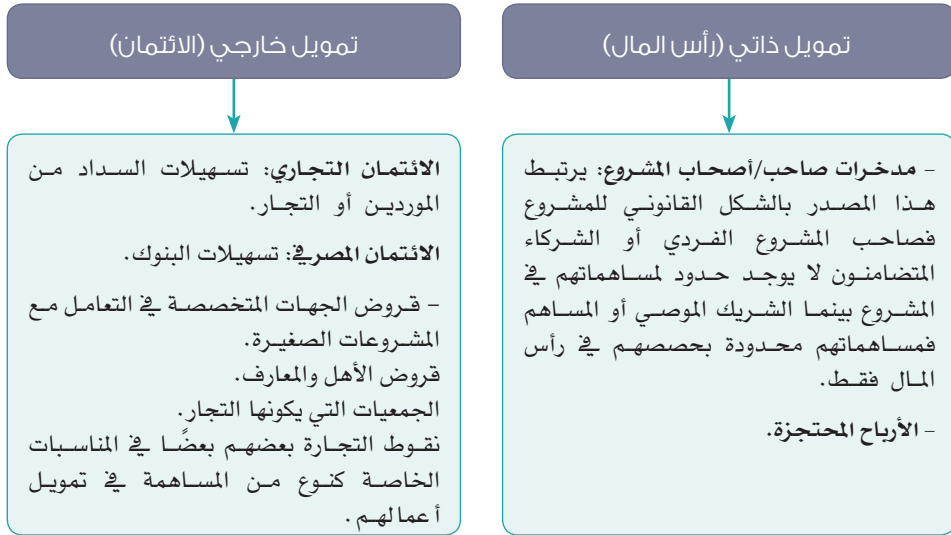
وتُعد عملية الاختيار بين المستثمرين والمقرضين كمصادر للتمويل شائكة، خاصة وأن المستثمرين سيشاركون في الملكية وهو ما له تبعات، بخلاف المقرض الذي تنتهي العلاقة معه بسداد كامل الدين. ويوضح الجدول التالي مزايا وعيوب الاعتماد على البديلين لاختيار المناسب منهما:

جدول رقم (9/5/2)

مقارنة بين مزايا وعيوب الاعتماد على المقرضين أو المستثمرين

المقرضون	المستثمرون
المزايا - ليس للمقرض حق التدخل في الإدارة أو إدارة أو توجيه الربح في المشروع. - تُعد الفوائد المدفوعة، وليس الأقساط مصاريف أعمال معفاة من الضرائب. - الالتزام الوحيد نحو المقرضين هو سداد القرض في موعده. أما القروض من الأقارب قد تكون شروط سدادها أكثر مرونة.	- يقدم المستثمرون نصائح ومساعدات قيّمة نتيجة وجودهم كشركاء أو أعضاء في مجلس الإدارة. - مرونة أكبر في سداد مستحقات المستثمرين خاصة في حالة فشل المشروع.
العيوب - الإيجار على سداد القرض رغم وجود حاجة ملحة للنقدية سواء عند التأسيس أو التوسع. - ضرورة التوقيع على ضمانات ببعض الأملاك للحصول على القرض مما يعرض الأملاك الخاصة للخطر. - غالباً ما تتخذ إجراءات قانونية ضد المشروع في حالة عدم سداد مستحقات القرض.	- يحصل الملاك على حصة أكبر من الأرباح تفوق فائدة القرض. - للمستثمرين حقوقاً قانونية لمعرفة كل الأحداث الجوهرية في المشروع، مع حق التدخل في الجوانب الأخلاقية للإدارة. - من الممكن اتخاذ إجراءات قانونية ضد رائد الأعمال لو شعر المستثمرون بتلاعبه معهم.

ويمكن إطلاق مسمى «التمويل الذاتي» على المستثمرين و«التمويل الخارجي» على المقرضين، ويختار صاحب المشروع بين المجموعتين على ضوء مدى توافرها. فالمشروع الصغير - على عكس المشروع الكبير - قد يجد صعوبة في جذب الأموال نظراً لخشية بعض الأفراد أو الجهات تمويله نتيجة لارتفاع درجة الخطر المصاحبة للاستثمار فيه. لذلك يعتمد المشروع الصغير - في أحيان كثيرة - على الأهل والمعارف الذين يثقون في صاحب المشروع. ومن أهم مصادر التمويل التي تتضمنها كل مجموعة من المجموعتين ما يلي:



ومن أكثر الجهات المتخصصة في تقديم التمويل للمشروعات الصغيرة الصندوق الاجتماعي للتنمية الذي يوفر القروض للراغبين في تنفيذ أفكارهم، بعد توافر الشروط التي يضعها الصندوق كل فترة.

« شراء أو تأجير الأصول الثابتة محلياً وخارجياً:

بعد تحديد متطلبات النظام الإنتاجي ومستواه التكنولوجي يأتي اختيار الاستراتيجية التي سيتبعها المشروع في توفير التمويل اللازم للحصول على هذه المتطلبات: هل سيتم شراؤها أم تأجيرها، وهل سيتم توفيرها من الداخل أم من الخارج؟ لأن الإجراءات تختلف في الحالتين.

ويجب التأنى في اتخاذ القرار الخاص بالشراء أم التأجير لأنه قد يكلف المشروع معظم موارده، مما يستلزم إجراء المزيد من البحث والتحليل والمقارنة بينهما، من حيث ضمان توافر خدمات الصيانة والإصلاح وقطع الغيار أيضاً، بالإضافة إلى التوسعات المتوقعة للمشروع في المستقبل.

ويعد التأجير التمويلي - أحد الأساليب التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة لعدم قدرة بعض المستثمرين على شراء بعض الأصول باهظة الثمن مما يعوقهم عن تنفيذ بعض الأفكار المكلفة أو تحقيق النمو والتوسع. ويُعرف مصطلح «التأجير التمويلي» بأنه «علاقة

تعاقدية يقوم بمقتضاها مالك الأصل محل العقد أي المؤجر بمنح المستأجر حق استخدام هذا الأصل خلال فترة زمنية معينة مقابل دفع مبالغ محددة بشكل دوري (شهري/ربع سنوي/نصف سنوي/سنوي) خلال هذه الفترة، التي يُطلق عليها اسم الفترة الرئيسة أو الأولية بحيث يكون مجموع هذه المبالغ أو الأقساط كافياً لاستهلاك الإنفاق الرأسمالي لهذا الأصل، وكذلك تغطية تكاليف الاقتراض من أحد البنوك وتحقيق قدر من الأرباح، ويكون هذا العقد غير قابل للإلغاء عكس عقود التأجير التشغيلي». ويتصف هذا العقد بعدد من السمات في مقدمتها:

- اختيار الأصل محل التأجير يتم بمعرفة المستأجر الذي يتولى مهمة الاتفاق مع المؤجر - سواء كان موزعاً فقط أو موزعاً ومنتجاً - حول السعر وشروط التسليم ... إلخ. وعادة ما يكون المستأجر مسؤولاً عن صيانة هذا الأصل وقطع الغيار.
- قد يتفق المشروع المستأجر مع أحد البنوك على أن يشتري البنك الأصل من المنتج ويؤجره للمشروع المستأجر فور شرائه. وينص العقد على ضرورة سداد قيمة الأصل بالكامل للمشتري (أي البنك) بعد إضافة نسبة عائد.
- يقدم المستأجر - في كثير من الحالات - وثيقة تأمين لضمان سداد قيمة الأصل الإنتاجي للبنك. وفي هذه الحالة يحق للمستأجر تجديد العقد بعد انتهاء المدة الأصلية له، على أن تتخفض قيمة الأقساط (الإيجارات الدورية) في العقد الجديد. وبذلك نجد أن:

إجمالي قيمة الأقساط التي يدفعها المشروع مستأجر الأصل الإنتاجي = قيمة الأصل التي دفعها البنك للمالك الأصلي (الموزع و/أو المنتج) + قيمة العائد أو الفوائد المتفق عليها بين البنك والمستأجر.

وعلى الرغم من دخولنا القرن الحادي والعشرين، إلا أن خدمات التمويل التأجيري لم تنتشر في مصر على نطاق واسع حتى الآن، وإن كان بنك «التممية والائتمان الزراعي» يقدم خدمة مشابهة بمساعدة المزارعين على تملك بعض الآلات الزراعية بالتقسيط مثل الجرارات وآلات ضخ المياه وغيرها.

كما توفر بعض شركات التأجير التمويلي احتياجات المشروع من السلع الرأسمالية كالآلات والمعدات وأحياناً المباني، عن طريق الإيجار الذي يؤدي في النهاية إلى تملك المشروع للأصل المؤجر. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يخفض التكلفة الاستثمارية للمشروع إلى الحد الملائم لتنفيذه، كما يختصر الفترة اللازمة للوصول إلى نقطة التعادل وتحقيق أرباح صافية، هذا

فضلاً عما يمنحه هذا الأسلوب من مرونة كبيرة لأصحاب المشروعات في تحديث تكنولوجيا الإنتاج المطبقة لديهم، باستبدال الأصل المتقادم بإيجار الأصل ذي التكنولوجيا الأحدث لتحسين جودة الإنتاج وخفض التكاليف وزيادة القيمة المضافة على مستوى المشروع، كما يتيح إمكانية تملك الأصل - إذا كان هذا في صالح المشروع - في نهاية مدة الإيجار واعتبار ما دُفع من إيجار في السابق بمثابة أقساط لامتلاك هذا الأصل. وتطبق العديد من الدول كالهند وماليزيا هذا الأسلوب.

تدريبات عملية

- التدريب الأول: ابحث عن:
 - « برامج جاهزة «Software» أخرى تساعد في إعداد خطة الأعمال وحاول أن تتعلم إحداها وتطبقه على فكرة مشروعك.
- التدريب الثاني:
 - ما الوسيلة التي تعبر عن رسالة المنظمات التالية، ثم وضع هل عبرت بالفعل عن جزء من رسالة المنظمة؟:
 - « الشركة المصرية للدخان » - «حي الأشجار.... الدقة في الاختيار»
 - « شركة الولاء » - «المحمول في يد الجميع»
 - « تسعى الشرطة الإنجليزية إلى جعل الأماكن أكثر أماناً ومنع حدوث الجريمة والخوف منها ودعم القانون بقوة»
- التدريب الثالث: قيّم أسماء المشروعات التالية كأداة معبرة عن رسالتها:
 - « شركة «المقاولون العرب».
 - « يفهم من الاسم أنها تعمل في مجال المقاولات في الأسواق العربية
 - « شركة «الحلول المتكاملة» (تعمل في.....).
 - « الأكاديمية العربية للنقل البحري (تعمل في.....).
- التدريب الرابع: قيّم الرسائل التالية - لشركات كبيرة حتى نتعلم منها عند صياغة رسالة المشروع الصغير:
 - رسالة شركة «بروكتل أند جامبل» للمنظمات والمنتجات المنزلية:
 - « نسعى لتقديم منتجات عالية الجودة والقيمة للمستهلكين في مختلف أنحاء العالم، بحيث تلبي احتياجاتهم على أفضل وجه. وسنحقق هذا الهدف من خلال تنظيم

طبيعية وأساليب عمل تساعد على اجتذاب أفضل الكوادر البشرية وتطوير وتحفيز المواهب الفردية وتشجيع التعاون لدفع عجلة العمل إلى الأمام، مع الحفاظ على المبادئ التي تأسست عليها الشركة، وهي الأمانة وبذل الجهد فيما يجدي. وبالمثل الدؤوب للوفاء بالتزامنا بنجاح، نتوقع أن تحتل مُنتجاتنا مركز الصدارة في المبيعات والأرباح، مما يسهم في تحقيق الازدهار لأعمالنا وكوادرنا البشرية ومساهميننا والمجتمعات التي نعيش ونعمل فيها.

- التدريب الخامس:

- « باعتبارك رائدًا للأعمال، قيّم قرار اختيار موقع المشروع التالي وقدم نصيحة لصاحبه قبل إنشائه: قرر مصنف شعمر رجالي أن يفتح محله في المنطقة الصناعية بمدينة 6 أكتوبر لأن معظم العاملين بها من الرجال.
- « باعتبارك رائدًا للأعمال، حدد الخطأ الذي وقعت فيه إحدى السيدات: قامت سيدة سورية تتقن صنع الطعام بافتتاح مطعم فاخر للطعام الشرقي في الدور الأول من عمارة زوجها بشارع القصر العيني أمام معهد التغذية، والذي تم إغلاقه بعد عدة أشهر بعد تكبده خسائر كبيرة.

- التدريب السادس:

- « على ضوء دراسة محتويات خطة الأعمال، حاول إعداد خطة تفصيلية للفكرة التي سبق وأعددت لها دراسة جدوى من قبل مع إمكانية الاستعانة بأحد البرامج الجاهزة التي بحثت عنها في هذا المجال. أو وصف خطة أعمال مشروع أحد أصدقائك أو معارفك من خلال مقابله وجمع معلومات منه.

- التدريب السابع:

- « تفيد إجابتك عن التساؤلات التالية حول مشروعك في التعرف على مدى قدرتك على دراسته قبل التسرع في الدخول إلى هذا العالم ذي المتطلبات الخاصة للنجاح:

مشروعك

- هل لديك علاقات عامة تساعدك في المراحل الأولية للمشروع المقترح؟ هل سمعت عن الأسر المنتجة؟ / هل سمعت عن الصندوق الاجتماعي للتنمية؟
- هل هناك حاجة ملحة (طلب) للمنتج الذي ترغب في تقديمه؟
- ما أوجه المنافسة التي تتوقع مواجهتها؟ وما العوامل التي ستجذب العملاء إلى التعامل معك بدلاً من منافسيك؟
- هل ستتمكن من تقديم المعادلة الصعبة بأن تقدم منتجاً منافساً بسعر منافس مع تحقيق هامش ربح مُرضي؟
- هل درست كل التوقعات الخاصة بالسعر والتكلفة التي ستحملها الآن؟

الفصل السادس
«مرحلة الإنشاء
والتجهيز»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

هيا بنا ننفذ خطة الأعمال ونبدأ
«مرحلة التأسيس والتجهيز»

بعد انتهاء مرحلة وضع خطة الأعمال تبدأ الخطوات العملية للمشروع في تنفيذها وبناء القدرات اللازمة لها، استعداداً لبدء تشغيل المشروع. وتضم هذه المرحلة العديد من المهام التنفيذية الواجب القيام بها، والتي قد تحتاج للعديد من الخدمات الاستشارية المتخصصة. فالاستشارات القانونية والمحاسبية - على سبيل المثال - تعد مطلباً هاماً عند تأسيس المشروع في حالة عدم إلمام المؤسسين بمتطلباتها. وفي حالة عدم توافر الخبرة اللازمة لدى رائد الأعمال للقيام بهذه المهام واحتياجه للحصول على استشارات متخصصة، يمكنه الاستعانة بأي من البدائل التالية لتوفير أو خفض تكلفة الحصول على هذه الاستشارات:

« البدء بالاستعانة بخبرة الأهل والمعارف - في حال توافرها - لإمكانية الحصول على مساعدتهم مجاناً أو بمقابل معقول حسب درجة العلاقة أو الرغبة في دعم رائد الأعمال.

« السعي نحو تنوع خبرات الفريق المؤسس للمشروع بما يحقق التكامل الذاتي وعدم الحاجة لاستشارات خارجية.

« الاستفادة بالخدمات الاستشارية المجانية التي تقدمها الجهات المساعدة.

« استئجار/شراء الخدمات: التي توفرها العديد من المكاتب المتخصصة الصغيرة، ويتوقف اختيار هذا البديل على مدى ملائمة تكلفته للإمكانيات المتاحة لرائد الأعمال.

وفيما يلي عرض لأهم المهام الواجب القيام بها حتى يستطيع المشروع الدخول لمرحلة التشغيل والإدارة:

1- استخراج التصاريح والموافقات:

يتطلب تأسيس أي مشروع الحصول على عدد من التصاريح والموافقات لممارسة النشاط لمنحه الشرعية والشكل الرسمي في التعامل مع العديد من الجهات المعنية حتى لا يتعرض لمشكلات إدارية أو قانونية. وفي بعض الحالات تكون المستندات هي السبيل الوحيد لحصول رائد الأعمال على المساعدات التي تقدمها العديد من الجهات المعنية، التي تشترط توافرها كدليل على جدية المشروع واستحقاقه للحصول على مثل هذه المساعدات والمنح.

وتجدر الإشارة إلى أهمية الاستعانة بالاستشارات القانونية التي ترشد رائد الأعمال لعدم إغفال أي اعتبارات قانونية قد تسبب للمشروع مشكلات كبيرة عاجلاً أو آجلاً.

وعلى الرغم من اختلاف طبيعة التصاريح الواجب استخراجها حسب مجال نشاط المشروع، إلا أن هناك بعض الموافقات والمستندات العامة التي يجب استيفائها لتأسيس أي مشروع صغير منها على سبيل المثال ما يلي:

« عقد مشاركة: موثق من الشهر العقاري في حالة وجود شركاء مما يتطلب تحديد وتسجيل الشكل القانوني المختار للمشروع (تضامن - توصية بسيطة - توصية بالأسهم - مساهمة يتم تداول أسهمها في بورصة المشروعات الصغيرة).

« البطاقة الضريبية: يتطلب استخراجها تقديم صورة من البطاقة الشخصية مرفقة بطلب يحدد نوع النشاط ومكانه وعقد إيجار مسجل وإيصال كهرباء إذا وُجد، لفتح ملف للمشروع لدى مصلحة الضرائب ويتم الحصول على هذه البطاقة بعد معاينة المكان.

« القيد بالغرفة التجارية: يتم تسليم البطاقة الضريبية للغرفة التجارية التابع لها المشروع للاحتفاظ بها لحين استخراج السجل التجاري، وذلك لمنع استخدام البطاقة قبل القيد بالسجل التجاري. ويسلم صاحب المشروع بياناً يفيد قيده بالغرفة.

« رخصة مزاوله المهنة: تتطلب بعض المشروعات الصناعية أو المتخصصة استخراج رخصة بمزاولة النشاط لتقديمها ضمن أوراق الحصول على السجل التجاري.

« القيد بالسجل التجاري: يتم تسليم المستندات السابقة للسجل التجاري بالمنطقة التابع لها المشروع، مع تحديد رأس مال المشروع لتسجيله. وبعد استخراج السجل التجاري يمكن استلام البطاقة الضريبية من الغرفة التجارية.

« القيد في ضريبة المبيعات: يتم قيد بعض المشروعات في مصلحة ضريبة المبيعات طبقاً لطبيعتها، كالمشروعات العاملة في مجال الاستيراد والتصدير أو التي تتعامل مع الخامات وغيرها.

« الاشتراك في التأمينات الاجتماعية: يتم تقديم السجل التجاري والبطاقة الضريبية لمكتب التأمينات الاجتماعية التابع له المشروع لفتح ملف له، والتأمين على العمالة الدائمة لدى

المشروع. وللأسف الشديد يتم تهرب بعض أصحاب المشروعات الصغيرة من التأمين على العاملين لديهم، إما لإلزام صاحب العمل بتحمل نسبة 40% من تكلفة التأمين على العامل، أو لتخوفه من صعوبة التخلص من العامل نتيجة حماية قانون العمل له في حالة التأمين عليه.

« الأمن الصناعي: التأكد من مطابقة المكان لاشتراطات الأمن والسلامة.

« البطاقة الاستيرادية: القيد في سجل المستوردين إذا كان المشروع يستورد من الخارج، ويشترط لإخراجها وجود حساب بنكي للمشروع بمبلغ لا يقل عن 10 آلاف دولار أمريكي ويتم سداد رسوم سنوية.

باستخراج هذه التصاريح وغيرها يصبح للمشروع وجودٌ رسميٌّ قانونيٌّ يخضع لإشراف ورقابة مندوبي الجهات المعنية، ويُطالب صاحب المشروع بتقديم ميزانية أو إقرار ضريبي كل عام بعد مرور العام الأول من عمر المشروع في حالة عدم خضوعه للإعفاء الضريبي لفترة معينة. كما يجب أن يتم إمساك الدفاتر الرسمية التي من أهمها:

- دفتر اليومية.
- دفتر الأستاذ.
- دفتر مخازن صادر ووارد.
- ميزان المراجعة.
- دفتر العملاء (أرصدة).

ويمكن الاستعانة ببعض البرامج الجاهزة المحاسبية المتخصصة أو برنامج «إكسيل» لإعداد هذه الدفاتر.

وبعد استخراج المشروع للموافقات والتصاريح يخضع المشروع لعدد من قوانين الأعمال العامة والخاصة بطبيعة نشاطه. ومن أمثلة هذه القوانين: قوانين التجارة - الضرائب على الدخل والمبيعات - السجل التجاري - سجل الأمن الصناعي - التأمين الاجتماعي - الاستيراد والتصدير - المحال المقلقة للراحة والمضرة بالصحة - البيئة - تنظيم المحال الصناعية والتجارية وغيرها.

ويعوق تنوع وتعدد هذه القوانين نمو المشروعات الصغيرة بشكل رسمي، لأنه في حالة الرغبة في التوسع يطالب صاحب المشروع بالقيام ببعض الإجراءات مرة أخرى كإعادة الموافقة على إصدار ترخيص الإنشاء والتشغيل وما يصاحب ذلك من تكاليف ووقت تجعل صاحب المشروع يفضل عدم النمو رسمياً حتى يتجنبها، أو أن ينمو في إطار غير رسمي. لذلك يعتمد قرار التسجيل الرسمي لنمو حجم أعمال المشروع على الموازنة بين تكاليف الالتزام بالنظم واللوائح من جهة والفوائد التي تعود على المشروع نتيجة الالتزام بمتطلبات هذه

القوانين من جهة أخرى. وتشير الإحصائيات إلى أن 54% فقط من المنشآت التي توظف من 1: 10 عمال تعتبر منشآت تامة الرسمية. ويعطي هذا المؤشر صورة حول الآثار السلبية لمتطلبات البيئة القانونية والتنظيمية من مال ووقت ومجهود، على ضخامة القطاع غير الرسمي. وتأتي أهمية هذا القطاع في أنه يساهم بحوالي 30% من الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل لنحو 21% من إجمالي قوة العمل في مصر، مما يتطلب تيسير إجراءات تأسيسها ونموها.

2- الحصول على التمويل والمساعدات من الجهات المعنية:

يتيح التزام المشروع الصغير بالإطار الرسمي المحدد له واستكمال المستندات المتعلقة به، إمكانية تمتعه بخدمات العديد من المنظمات المعنية - التي سبق عرض بعضها في الفصل الثاني - كالصندوق الاجتماعي للتنمية والبنوك والجمعيات والمراكز والحاضنات المختلفة. وفي هذه المرحلة من عمر المشروع تبدأ إجراءات التعامل الفعلي مع الجهات المخطط للاستفادة من خدماتها المالية وغير المالية في خطة الأعمال.

وتشكل المساعدات المالية لهذه الجهات عنصراً هاماً في هيكل تمويل المشروع، يمكنه من توفير متطلباته. كما أن المساعدات غير المالية كالماكن أو المعدات والآلات أو برامج التدريب الإداري أو المتخصص تؤهل المشروع لبدء التشغيل.

3- اختيار الموقع المناسب للمشروع:

ينعكس الأسلوب المختار لإنشاء المشروع (قائم/جديد/حق امتياز/حاضنة/إلكتروني/من المنزل) على مواصفات الموقع اللازم له وكيفية توفيره سواء عن طريق التأجير أو الشراء أو البناء. لأن لكل أسلوب إجراءات يجب البدء في تنفيذها. فعلى سبيل المثال، يتطلب شراء مشروع قائم كتابة العقد مع صاحبه واستلامه لتحديد حجم التغييرات الواجب القيام بها ليصبح مناسباً لتحقيق أهداف صاحبه الجديد. بينما يتطلب الحصول على موقع ضمن حاضنة أعمال استيفاء أوراقه واستلامه وتجهيزه إذا كان غير مجهز، ونفس الأمر إذا كان العمل سيتم من المنزل فلا بد من إجراء التعديلات أو التجهيزات اللازمة لجعله مكاناً مناسباً للعمل. أما إذا كانت خطة الأعمال تتضمن تجهيز مكان جديد خاص بالمشروع، هنا يجب البدء في اتخاذ إجراءات استئجاره أو شرائه كعقار أو قطعة أرض للبناء عليها وهكذا. وتتحدد عملية البحث الفعلية عن المكان بحجم التكاليف المقدرة للموقع في الخطة، والمبنية على الدراسات الأولية لمستويات الأسعار السائدة للبدايل المطروحة. والتي يتم ترتيبها وفقاً لرؤية وإمكانيات رائد الأعمال حسب طبيعة المشروع من حيث كونه صناعي أم تجاري أم خدمي. ومن أهم معايير اتخاذ القرار بالمكان المناسب: التكاليف - الأسواق - موقع المنافسين - الموردين - محل إقامة رائد الأعمال وغيرها.

أما بالنسبة للمشروعات الإلكترونية فيتمثل مكانها في تصميم الوجود الإلكتروني سواء كان موقعاً إلكترونياً (متجر) أو منتدى أو صفحة على «فيس بوك» أو غيرها من وسائل التواصل الاجتماعي التي لا تعتبر أماكن بديلة، بل يمكن الاستعانة بأكثر من مكان منها في نفس الوقت، ويحتاج الموقع الإلكتروني للاشتراك في محركات البحث الشهيرة والعمل على تعظيم فرص ظهور المشروع في الصفحة الأولى لمحرك البحث «SEO: Search Engine Optimization». وفي حالة عدم خبرة رائد الأعمال بالجوانب الفنية المتعلقة بالعالم الإلكتروني، يمكنه التعاقد مع شركة متخصصة في تجهيز وصيانة هذه الأعمال.

4- تجهيز موقع المشروع:

يتطلب تجهيز الموقع القيام بالأنشطة التالية:

- توفير التسهيلات الإنتاجية اللازمة (من عمالة وآلات وخامات وغيرها) لتحقيق الطاقة الإنتاجية للمشروع (حجم المخرجات المتوقع تحقيقها في زمن معين- مثال: 100 بدلة/شهر).
- التصميم الداخلي للموقع.
- إجراء الاختبارات والتجارب قبل الافتتاح وبدء التشغيل.

وتؤثر طبيعة نشاط المشروع في عملية تجهيز الموقع، فتجهيز المصنع يختلف عن المتجر أو المعرض أو المطعم أو العيادة أو المكتب الهندسي... إلخ. فبعض المشروعات تحتاج لآلات ومعدات وأجهزة بينما يعتمد البعض الآخر منها على الأثاث والديكورات. وبصفة عامة، تتوقف عملية التجهيز على القرار المتعلق بالاعتماد على الشراء أو التأجير لتوفير نظام وتكنولوجيا ومستلزمات الإنتاج وغيرها من الاحتياجات، والذي سيؤثر بالتأكيد على طبيعة الموردين المناسبين الذين سيتم البحث عنهم. وتوفر شبكة الإنترنت معلومات مناسبة عن مصادر التوريد في المجالات المختلفة لاختيار المصادر المناسبة من بينها والاتصال بها بشكل إلكتروني أو بالطرق التقليدية لإجراء المفاوضات اللازمة للاتفاق معها على توفير احتياجات المشروع بالكمية والوقت والجودة والسعر المناسبين. ويجب الاهتمام بشروط السداد والتوريد وخدمات ما بعد البيع المختلفة من شحن ونقل وتركيب وتجهيز واختبار وتدريب وضمان وصيانة وقطع غيار وإحلال وتجديد وعلاقات مع العملاء.

ومع بداية توريد التسهيلات الإنتاجية من المصادر المناسبة، تبدأ عملية التنظيم الداخلي لها. ويقصد بالتنظيم الداخلي «إعداد الترتيب الخاص بأماكن التسهيلات الإنتاجية داخل المساحة المتوافرة - التي غالباً ما تكون محدودة - بشكل يحقق انسيابية العمل والحد من معوقات الحركة والمناولة وتعطيل الإنتاج». وعلى الرغم من بساطة العمليات الإنتاجية غالباً نتيجة صغر حجم المشروع، يعتبر تنظيم هذه التسهيلات أمراً بالغ الأهمية نظراً لصعوبة

تعديله أو تغييره كل فترة إلا بتحمل تكلفة من مال ووقت وجهد . فالمعدات والآلات تحتاج عادة إلى توصيلات وتجهيزات ثابتة، كما أن وضع الآلات في شكل خط إنتاج متتابع وتحديد أماكن الأقسام الخدمية والإدارية المرتبطة به كالمخازن وخلافه، يعد أمراً من الصعب تغييره بسهولة أيضاً. لذلك يجب التأني عند ترتيب المكان ومحاولة استغلاله الاستغلال الأمثل. لأن آثار الترتيب الخاطئ لا تظهر إلا بعد الاستخدام، لذلك يجب أخذ العوامل المؤثرة في عملية الترتيب في الاعتبار ومحاولة تخيل متطلبات الوضع الفعلي للتشغيل. وتتعدد أشكال التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية المناسبة للمشروعات الصغيرة وترتبط بنظام الإنتاج المستخدم في العملية الإنتاجية، ومن أكثر هذه الأشكال شيوعاً ما يلي:

« التنظيم على أساس خطوط الإنتاج:

يتم تنظيم العمليات الإنتاجية في شكل متتابع مع الاعتماد على معدات المناولة بين العمليات الإنتاجية للمساعدة على انسياب العمليات في اتجاه واحد كما في خط افتراضي لتصنيع «الموائد» التالي:



مثال للتنظيم على أساس خط الإنتاج

شكل (1/6/2)

« التنظيم على أساس الأقسام الوظيفية:

تُصنف التسهيلات في مجموعات متشابهة تقوم كل مجموعة منها بأداء عملية/عمليات معينة، ثم توضع في قسم خاص بها (قسم التقطيع/قسم الصنفرة....). ويتحدد موقع هذه الأقسام على أساس العلاقات التبادلية بينها بحيث تتجاور الأقسام التي تتبادل منافع أكثر من غيرها. كما في المثال الافتراضي التالي لتصنيع الأثاث من الموائد والمقاعد:

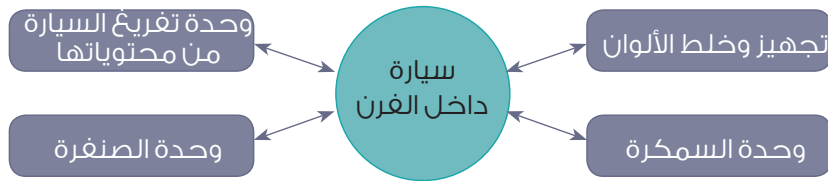


مثال للتنظيم على أساس الأقسام الوظيفية

شكل (2/6/2)

« التنظيم على أساس أماكن الإنتاج الثابتة:

يُحدد موقع ثابت للعمليات الإنتاجية في حالة ضخامة المنتج النهائي (دهان سيارات/ تصنيع مراكب/بناء عمارات) وتوضع التسهيلات الإنتاجية في ترتيب معين حول هذا الموقع الثابت. كما في المثال الافتراضي لورشة لدهان السيارات باستخدام الفرن:



مثال للتنظيم على أساس أماكن الإنتاج الثابتة

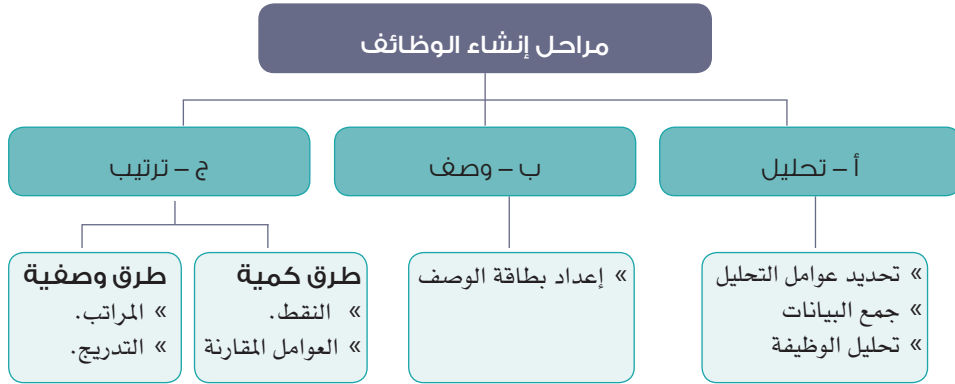
شكل (3/6/2)

ويمكن البحث عن برامج جاهزة على الحاسب الآلي تقدم التنظيم المناسب للمشروع من خلال محاكاة الوضع الحقيقي للاستعانة بها في القيام بهذه المهمة.

5- توفير العمالة المطلوبة:

يتم إنشاء الوظائف المختلفة بالمشروع على ضوء تقدير أعداد ونوعية العمالة المناسبة لتحقيق أهداف المشروع والمحددة بخطة أعمال، ثم بناء الهيكل التنظيمي والبحث والإعلان عن المهارات المطلوبة للاختيار بينها لشغل هذه الوظائف قبل افتتاح المشروع، حتى يتم التأكد من مدى قدرة فريق العمل على التعامل مع التسهيلات الإنتاجية المتاحة لتحديد احتياجات التدريب الأولي.

وتمر عملية إنشاء الوظائف بثلاث مراحل متتابعة هي التحليل والوصف والترتيب، يوضحها الشكل التالي باختصار مع إمكانية الحصول على مزيد من التفاصيل بالاطلاع على المراجع المتخصصة في إدارة الموارد البشرية:



مراحل إنشاء الوظائف

شكل رقم (4/6/2)

ويمثل تحديد وإنشاء الوظائف نقطة انطلاق مهام إدارة الموارد البشرية في المشروع من اختيار وتعيين وتقييم وترقية وتدريب وخلافه، وسيتناول هذا الفصل كل ما يرتبط منها بالإعداد للوظيفة، على أن يتم عرض بقية مهام إدارة الموارد البشرية في الفصل السابع. عادة ما يتولى صاحب المشروع أداء الكثير من الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية بنفسه في البداية، ثم يفوضها فيما بعد مع كبر حجم المشروع لآخرين. وللأسف يوجد قصور في أداء العديد من المشروعات الصغيرة لهذه الوظيفة إما لعدم القدرة على القيام بها بكفاءة أو لعدم إدراك أهميتها. لذلك يمكن اكتساب المعرفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية من المراجع المتخصصة أو الالتحاق بدورات تدريبية في هذا المجال. ولإدراك مدى أهمية إدارة الموارد البشرية، يكفي القول بأن العنصر البشري يُعد مورداً حيوياً وعنصراً أساسياً في زيادة قدرة المشروع على المنافسة.

6- بناء الهيكل التنظيمي:

يمكن إنشاء الوظائف من بناء الهيكل التنظيمي الذي يوضح التقسيمات المختلفة بالمشروع والعلاقات بينها. ويتسم هذا الهيكل بالبساطة النسبية في المشروعات الصغيرة ويتطلب بناؤه القيام بما يلي:

« تقسيم أعمال وأنشطة المشروع: يتم تجميع الوظائف المتشابهة معاً في مجموعات لتكوين الوحدات الإدارية (قسم / إدارة / وحدة) وتحديد المستويات الإدارية المختلفة. وتعدد

طرق تجميع الوظائف المتشابهة معاً في وحدات على أساس: النشاط الوظيفي (إنتاج - تسويق...) أو المنتجات (ثلاجات - غسالات...) أو العملاء (رجال - سيدات...) أو المنطقة الجغرافية (القاهرة - الإسكندرية...), كما يوجد الأساس المركب الذي يجمع بين أساسين أو أكثر مما سبق.

« تحديد نطاق الإشراف: من المهم تحديد عدد الرؤوس الذين سيشرف عليهم الفرد، وهو ما يُطلق عليه نطاق الإشراف الذي يجب مراعاته عند اختيار الأفراد الذين لديهم القدرة والخبرة اللازمة على إدارة مثل هذا العدد. ويشيع في العديد من المشروعات الصغيرة - خاصة الفردية منها - أن يكون مالکها هو الرئيس الأوحـد الذي يضم نطاق إشرافه جميع العاملين مما يستغرق معظم وقته في الإشراف والتوجيه بدلاً من التخطيط والتطوير.

« تفويض السلطة: يصر صاحب المشروع غير المحترف على الاحتفاظ بكل السلطات في يديه، ويرجع ذلك غالباً لشخصيته التي لا تؤمن بالحدود الذهنية (الجسمانية والزمنية) للإنسان والتي بتجاهلها يتم مواجهة مشكلات في الإشراف والرقابة. وهذه النوعية من الملاك غالباً لا تثق في أحد وتمثل هذه الخاصية أحد تهديدات المشروع خاصة عند الرغبة في التوسع، حيث يصر صاحب المشروع على الرجوع إليه في كل صغيرة وكبيرة ولا يعطي الرؤوس ثقة في أنفسهم. وفي هذه الحالة إذا لم يؤمن صاحب المشروع بضرورة تضيق نطاق إشرافه وتفويض سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأنشطة التنفيذية للغير، بينما يحتفظ لنفسه باتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيطية، فسوف يضيع العديد من الفرص على المشروع. وتتوقف ضرورة التفويض على عدة عوامل مثل حجم المشروع والعدد المتوقع للعاملين فيه وتكلفة القرار ودرجة الثقة في العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية وطاقة وإمكانيات صاحب المشروع وطبيعة العمل.

« وضع الهيكل التنظيمي: بعد تحديد مسئولية وسلطة واختصاص كل فرد في المشروع وعلاقته بالآخرين، نضع ذلك في خريطة تنظيمية تتدرج من البساطة الشديدة (أفقية) إلى التعقيد النسبي (رأسية)، حسب حجم المشروع ومدى قدرة رائد الأعمال على تطبيق المبادئ الصحيحة للتنظيم.

ثم نبدأ باستكمال الأنشطة المتعلقة بتصميم نظم الأجور والمرتبات واختيار وتعيين العمالة المطلوبة تبعاً لمتطلبات الهيكل التنظيمي المناسب لأهداف المشروع.

7- تصميم نظم الأجور والحوافز:

يهتم صاحب المشروع اهتماماً كبيراً بموضوع الأجور (تكلفة) والعمالة التي يرغب في ضمها للعمل في المشروع دون غيره، وفيما يلي الحقوق التي يجب توافرها كعنصر جذب للعمالة المناسبة:

- **المرتب «الأجر النقدي»:** يمثل المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل نظير أدائه للعمل وشغله للوظيفة.

- **الحوافز:** يوجد نوعان من الحوافز: المادية - المعنوية والعينية:

وفي هذه المرحلة يحدد صاحب المشروع الحوافز التي يمكن أن يمنحها لجذب العاملين للعمل في المشروع وتحفيزهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافه، لذلك يجب عند تطبيق نظم الحوافز- فيما بعد - أن يرتبط منحها بمستوى أداء العامل والتقارير المقدمة عنه من مشرفه، بحيث يستثمر صاحب المشروع أمواله بطريقة صحيحة. وفيما يلي نبذة عن أنواع الحوافز الشائعة التي يمكن أن ينتقي منها صاحب المشروع أو يضيف إليها تبعاً لظروف الموقف والإمكانيات المتاحة لدى المشروع:

« الحوافز المادية:

أي إضافات للمرتب من علاوات ومكافآت وبدلات وعمولات، وقد يشترك صاحب المشروع العاملين في الأرباح لزيادة دوافعهم للعمل، خاصة إذا كانوا من ذوي المهارات الخاصة التي يجني المشروع من ورائهم أرباحاً كثيرة. وحتى يوجد صاحب العمل مناخاً ابتكارياً مشجعاً، من الممكن أن يمنح مكافآت تشجيعية للعامل الذي يقدم خدمات ممتازة، أو أعمالاً أو مقترحات تساعد على تحسين طرق العمل وكفاءة الأداء أو توفير النفقات. أما البدلات فتمنح إذا اقتضت ظروف أو مخاطر الوظيفة ذلك، كبذل إقامة أو استرداد النفقات التي يتحملها العامل في سبيل أداء أعماله كمصاريف الانتقال.

« الحوافز المعنوية والاجتماعية:

يهدف هذا النوع من الحوافز لرفع الروح المعنوية للموظف وربطه بالمشروع وإحداث التفاعل بينهما. من أمثلتها تقديم العلاج المجاني أو بأجر رمزي أو تقديم وجبات أثناء العمل، وكذلك تقديم القروض والتأمينات الاجتماعية بكافة صورها. ويجب ألا ننظر إلى هذه النوعية من الحوافز على أنها منحة، حيث إنها تعتبر حافزاً ضرورياً لجذب الأفراد الأكفاء للعمل والإبقاء عليهم ولتحسين العلاقات معهم، وذلك عن طريق دراسة وتوقع الحاجات الضرورية لهم. ومن ناحية أخرى تعتبر الإجازات من أهم هذه الحوافز حيث يجب أن يتمتع العاملون بأنظمة تحدد الإجازات بمرتب على أسس مدروسة، فيجب تحديد أيام ومواعيد العمل في الأسبوع وفقاً لمقتضيات العمل وبحيث لا ينقطع العامل عن العمل إلا بإجازة في حدود الإجازات المقررة. وتعد الإجازات ضرورية للمحافظة على الصحة العامة والراحة الذهنية للعاملين. لكن يجب مراعاة إعطاء الإجازة في أوقات مناسبة للعمل وبإجراءات معينة وتحت

رقابة خاصة، حتى لا يتمادى البعض في الاستفادة منها دون حق، ويجب أن يدرك صاحب العمل أنه يستفيد بحصول الموظف على إجازة لأنها فرصة لاسترجاع نشاطه وتحقيق إنتاجية أفضل. تتنوع الإجازات ومنها إجازات بأجر كامل كالعطلات الرسمية التي تحددها الدولة وعطلة نهاية الأسبوع، وإجازات بنسبة من الأجر أو بدون أجر، وذلك على ضوء الاحتياج الشديد لهؤلاء الأفراد. ويحدد صاحب المشروع هذه الإجازات لإيمانه بأهميتها ووفقاً لإمكانيات المشروع المادية.

8- الاختيار والتعيين:

يجب التأكد من اختيار العنصر البشري الذي تتوافر فيه المواصفات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع، من حيث الكم أو الكيف لتعيينه في المشروع. وتبدأ عملية الاختيار بالبحث عن المهارات المطلوبة ثم حثها للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار أفضلها. ثم تبدأ عملية التعيين باتخاذ قرار تعيين الفرد المناسب والتعاقد معه وتوفير المكان والأدوات اللازمة له وتعريفه بالعاملين معه، وأخيراً وضع تقرير عن أدائه (كتابياً أو شفوياً) خلال فترة الاختبار، والذي على ضوئه يتم اتخاذ قرار إما بتعيينه نهائياً أو الاستغناء عنه. ويوضح الشكل التالي مراحل عمليتي الاختيار والتعيين:



مراحل عمليتي الاختيار والتعيين

شكل رقم (5/6/2)

وللقيام بأول مرحلة نجد أن عملية البحث عن المهارات المطلوبة ليست سهلة، خاصة كلما صغر حجم المشروع وأصبح غير قادر على مواجهة المنافسة في سوق العمل. وتنقسم مصادر الحصول على الأفراد إلى مصادر داخلية - أي من داخل أسرة صاحب المشروع وأقاربه ومعارفه - ومصادر خارجية - من الراغبين في الحصول على فرصة في سوق العمل، ويتم دعوتهم من خلال الإعلان بالوسائل المختلفة كوضع لافتة أمام مدخل المشروع أو الاعتماد على مواقع التوظيف بالإنترنت والمحيطين من المعارف، وغالباً ما يكون المتقدمين من المنطقة المحيطة بالمشروع لأن قريتهم من مكان العمل يبرر لهم قبول مرتب أقل نسبياً عن المشروعات التي تتطلب الانتقال وما يستتبع ذلك من نفقات.

ويوضح الجدول التالي مزايا وعيوب الاعتماد على كل مصدر من المصدرين:

جدول رقم (1/6/2)

مزايا وعيوب مصادر الحصول على الأفراد

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية	
« ضخ دماء جديدة في المشروع . الحصول على المهارات التي لا تتوافر في المصادر الداخلية .	« إتاحة فرص عمل للأبناء والأقارب . « تدريب الجيل الثاني مع العائلة الذي سيتمكن المشروع فيما بعد بالوراثة (الأعمال العائلية) . « الإحساس بالاستقرار نتيجة العمل في مشروع أحد الأقارب يرفع الروح المعنوية للعاملين ويعطي إحساس الأمان النسبي . « ضمان نسبي للولاء والإخلاص والأمانة . « تقدير الظروف الخاصة للمشروع أو لصاحبه في فترات الأزمات . « القدرة على تقييم الأفراد المتقدمين لمعرفة شخصياً .	المزايا
« الحاجة إلى القيام بجميع خطوات الاختيار للتأكد من صلاحية الفرد نتيجة عدم معرفته سابقاً .	« احتمال عدم توافر المهارات المطلوبة بالكفاءة اللازمة بين الأقارب والمعارف .	العيوب

ويتطلب التأكد من توافر بعض المتطلبات اللازمة للوظيفة إجراء مقابلة شخصية أو اجتياز امتحان يتم على ضوءه اتخاذ قرار الرفض أو التعيين. وفي حالة رفض الشخص لأسباب لا تتعلق به كزيادة أعداد المتقدمين عن العدد المطلوب، يمكن الاحتفاظ بملفه ومستنداته لاحتمال الاستعانة به في المستقبل. أما في حالة التعيين يبدأ التدريب الأولي سواء داخل

المشروع أو خارجه لتأهيل الشخص لطبيعة عمل المشروع بشكل مباشر، ذلك لأن المعاهد والجامعات لا تعد الأفراد للعمل في المشروعات الصغيرة، وإنما تعدهم إعداداً عاماً مناسباً للعمل في المشروعات الكبيرة. وبعد اجتياز التدريب يوضع الموظف الجديد فترة تحت الاختبار للتأكد من صواب قرار اختياره.

وكما تحقق عملية الاختيار الجيد مزايا، فإن الاختيار الرديء له آثار سلبية على المشروع الصغير ذي الإمكانيات المحدودة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2/6/2)

آثار الاختيار الجيد والرديء للعمالة على المشروع الصغير

الاختيار الجيد	الاختيار الرديء
« وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.	« ارتفاع تكلفة الاستخدام.
« تحسين مستوى الأداء.	« ارتفاع معدل دوران العمالة.
« زيادة الإنتاجية.	« زيادة الحاجة للإشراف والرقابة.
« تخفيض التكاليف (مال/ وقت/ مجهود)	« زيادة النفقات الإدارية.
« تقليل الحاجة للإعداد والتدريب.	« سوء الأداء وعدم تحقيق الأهداف.
« انخفاض معدل دوران العمالة.	« شعور الفرد بالإحباط لعدم مناسبتها للعمل.
« فاعليه باقية سياسات وبرامج الأفراد.	

9- توفير مستلزمات التشغيل:

يتطلب افتتاح وتشغيل المشروع توفير المتطلبات المباشرة لإنتاج السلعة أو الخدمة ومستلزمات الإنتاج من زيوت وشحوم وطاقات وغيرها. ولتشغيل مصنع لإنتاج الملابس الجاهزة يجب توفير الأقمشة والكلف والأزرار والبطانات والسوست وغيرها من مستلزمات الملابس، كاحتياجات مباشرة لإنتاج الملابس. كما يحتاج المطعم لخضراوات ولحوم وزبد وتوابل وأرز وأواني مختلفة الأحجام وغاز وأجهزة تبريد وطهي وغيرها. ونظراً لتكرار استخدام هذه الأصناف لأنها أساس مُنتج المشروع، لابد من التأني في اختيار مصادر التوريد المناسبة من حيث (جودة/سعر/ كمية/وقت/سمعة/التزام)، مع إعطاء اهتمام خاص لتنوعها للحد من احتمال خضوع المشروع لظروف المورد الوحيد سواء القهريّة أو المتعمدة، مما قد يؤدي إلى توقف المشروع لضعف قدرته التخزينية. ويجب تكوين علاقة شراكة مع أطراف شبكة التوريد كما أن العوامل الشخصية تؤدي دوراً هاماً في هذا المجال.

10- التجهيز لافتتاح المشروع:

تساعد الحملة الترويجية الجيدة التي يبدأ تنفيذها قبل افتتاح المشروع بوقت كاف في تحقيق أغراضها، في جذب انتباه العملاء مبكراً للمشروع وتحفيزهم للتعامل معه بشكل يُسرّع من عملية توليد الدخل. وقد يهمل البعض هذه المهمة لدرجة أننا نجد - أحياناً - مشروعا قائماً فنسأل أنفسنا «متى تم افتتاح هذا المشروع؟ فنعلم أنه موجود منذ فترة لكن صاحبه لم يبذل الجهود الترويجية الكافية لإعلام الناس بوجوده.

وقد تتضمن الحملة التجهيز لحدث أو احتفالية الليلة الافتتاح بتوزيع مطبوعات ونشرات ودعوات مع استخدام الوسيلة الإعلانية التقليدية أو الإلكترونية المناسبة. وفي هذه المرحلة يجب أن يكون تم الانتهاء من وضع الشكل النهائي لبرنامج التسويق الذي سيتم الدخول به للأسواق المستهدفة طبقاً لاستراتيجية دخول الأسواق المختارة. ويتكون هذا البرنامج من أربعة عناصر رئيسة هي:

« تخطيط المنتجات: يتم تطوير المنتجات التي تم تحديدها في خطة الأعمال لتحديد أسمائها وعلاماتها التجارية ومدى التنوع أو التشكيل فيها وتغليفها وترميزها وتبينها ومدى وجود ضمان أو خدمات ما بعد البيع وغيرها من القرارات المتعلقة بمزيج منتجات المشروع.

« التسعير: تحديد مستويات الأسعار وطريقة السداد والخصومات المناسبة لقدرات العملاء الذين تم تفضيل التعامل معهم في أسواق محددة وظروف منافسة معينة.

« الترويج: اختيار عناصر المزيج الترويجي (الإعلان/ البيع الشخصي/ تنشيط المبيعات/ النشر) التي سيتم الاعتماد عليها للتعريف بمنتجات المشروع. وتصميم الموقع الإلكتروني أو كيفية التعامل مع شبكات التواصل الاجتماعي مثل «فيسبوك» أو إنشاء المنتدى وغيرها من أساليب الترويج المحددة بخطة الأعمال. ويتم تصميم وطباعة المواد البيعية من إعلانات ونشرات وكتيبات (كتالوجات) ورسائل بريد عادي أو إلكتروني تحقق الصورة الذهنية المرغوب فيها أمام العميل. ففي حالة الرغبة بإعطاء العميل انطباعاً بالرفاهية والفخامة - على سبيل المثال - يجب العمل على إيصال هذا الإحساس من خلال جميع الأدوات الترويجية المستخدمة.

« التوزيع: تجهيز قنوات التوزيع المقرر الاعتماد عليها، فإذا كان التوزيع مباشراً يتم تجهيز المنتج، وإذا كان غير مباشر يتم التعاقد مع الوسطاء كتجار الجملة أو التجزئة المناسبين مع العمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة للتوزيع سواء الشامل أو الانتقائي أو الوحيد.

وتمثل هذه العناصر الأربعة مجتمعة ما يُطلق عليه مصطلح «المزيج التسويقي»، التي يخدمها دائماً عنصر حيوي ممثلاً في وظيفة بحوث التسويق.

تدريبات عملية

- التدريب الأول:
باعتبارك رائدا للأعمال أي بدائل الموقع تفضل لاختيار:
« موقع ملاهي للأطفال.
« ورشة تصليح أحذية.
« مصنع قطع غيار سيارات.
- التدريب الثاني:
ما أسلوب التصميم الداخلي المناسب للمشروعات التالية:
« مطعم وجبات جاهزة.
« مطعم وجبات خاصة.
« ورشة تصنيع مراكب الصيد.



الفصل السابع

«تشغيل وإدارة
المشروع الصغير»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

«من الآن يبدأ دور المدير الناجح»

لن يستمر نجاح الفكرة المبتكرة بدون مدير فعال، فمع اللحظة الأولى لبدء تشغيل المشروع يُطلق مسمى "مدير المشروع" على القائم بتشغيله سواء كان رائد الأعمال صاحب الفكرة أو مالك المشروع أو كليهما. ومع تحول الحلم لحقيقة ووجود المشروع ككيان مادي أو إلكتروني، نحتاج للمهارات الإدارية اللازمة لقيادة المشروع نحو النجاح والنمو في المستقبل. ويتطلب تحقيق هذا الهدف أداء كافة الوظائف الإدارية دون التركيز على وظيفتي التخطيط والتنظيم فقط، كما تم في مرحلة إعداد خطة الأعمال. فالتشغيل الفعلي للمشروع يحتاج إلى القيادة والتوجيه والتنسيق والاتصال والمتابعة والرقابة لكافة الأنشطة الوظيفية من إنتاج وتمويل وتسويق وغيرها.

وتؤدي الخبرة الإدارية دوراً أساسياً في النجاح، حيث أثبتت الدراسات أن أحد أهم عوامل فشل المشروعات الصغيرة ضعف الخبرة الإدارية للمدير وعدم قدرته على اتخاذ القرارات الصحيحة، مما يجعله يواجه المشروع نحو الطريق الخاطئ. يُضاف إلى ذلك أن تنفيذ خطة الأعمال الناجحة يحتاج لإدارة حكيمة ومرنة تتكيف مع التغيرات البيئية المفاجئة التي لم تؤخذ في الحسبان عند إعداد الخطة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل توضيح أهم المهارات الإدارية الواجب توافرها لإدارة أنشطة المشروع المختلفة حتى يكتسبها القارئ من خلال التدريب على بعض الحالات العملية بالمحاضرات.

ويحتاج المشروع الصغير لتوفير ظروف العمل الملائمة للعمال التي تم تعيينها لرفع مستوى الخدمات التي يقدمها، بالاهتمام بتحفيزهم وضمان مستقبلهم وتشجيعهم على العمل ورفع روحهم المعنوية وغيرها، ولن يتم ذلك بدون القيام بوظيفة «إدارة الموارد البشرية». ويحتاج المشروع الصغير إلى تنفيذ وإدارة برنامج التسويق المخطط له في مرحلة التجهيز تبعاً لظروف المنافسة الموجودة في بيئة المشروع وهو ما لا يتحقق بدون القيام بوظيفة «التسويق». كما أن الرقابة على ما تم إنتاجه وغيرها من المهام لا يستطيع أن يتولى مسئوليتها سوى "إدارة الإنتاج".

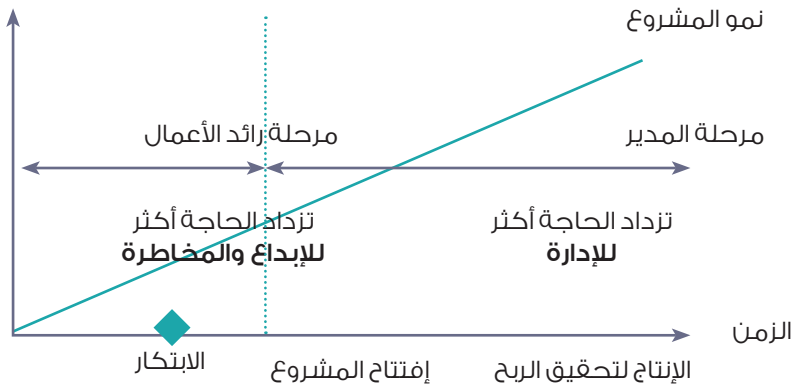
وكذلك أهمية وجود وظيفة «إدارة المشتريات والمخازن» لإدارة عملية توفير مستلزمات المشروع المختلفة بشكل مستمر، من حيث الوقت والكمية والتكلفة والجودة ومصدر التوريد المناسبين مع إدارة عملية تخزينها. وأخيراً يحتاج المشروع لضمان توفير الأموال اللازمة باستمرار لتحقيق أهدافه، ولكن من أين يمكن توفير هذه الأموال؟ وكيف نتأكد من حسن استخدامها؟ يتم ذلك بعملية

التخطيط والرقابة المالية وهو ما يُطلق عليه وظيفة «الإدارة المالية». فالمشروع الصغير مثله مثل أي حجم من المشروعات الأخرى يحتاج لإدارة كافة الأنشطة الوظيفية لتحقيق أهدافه، ويكمن الفرق بين الأحجام المختلفة من المشروعات في حجم أداء هذه الأنشطة والأساليب المستخدمة في تنفيذها.

ويجب ملاحظة أن القرارات المتعلقة بالأنشطة الوظيفية في المنظمة عموماً سواء كانت قرارات استراتيجية أو تخطيطية أو تشغيلية، هي قرارات متكاملة ومتداخلة ولا يوجد خط فاصل بينها. لذلك قد يتناول هذا الفصل بعض الموضوعات ذات الطبيعة الاستراتيجية بهدف تجميع كل نشاط وظيفي بشكل مستقل. فعلى سبيل المثال، يعتبر موضوع تجزئة السوق وتحديد الأسواق المستهدفة والعملاء والمنتجات من الموضوعات الواجب تحديدها في خطة الأعمال. وسيتم عرض هذه الوظائف كلاً على حدة في هذا الفصل حتى يسترشد بها مالك/مدير المشروع الصغير عند إدارة وتشغيل مشروعه لأنها ذات طبيعة ديناميكية متغيرة ومتجددة.

1- الفرق بين رائد الأعمال والمدير:

يتعلق الفرق الأساسي بين رائد الأعمال ومدير المشروع بتوقيت ظهورهما في دورة حياة المشروع وطبيعة الدور الذي يؤديه كل منهما ومتطلباته. ومن المهم إظهار الفرق بينهما الآن لتتعرف على أهم المهارات اللازمة لتوافرها في مدير المشروع لضمان نجاحه واستكمال مسيرة فكر رائد الأعمال في حال عدم قيامه بإدارة المشروع بنفسه. ويوضح الشكل التالي توقيت الظهور والدور الأساسي لكل منهما:



توقيت ظهور رائد الأعمال ومدير المشروع خلال دورة حياته

شكل رقم (1/7/2)

وتتعدد الفروق بين الشخصين، لكنها تختفي لو أدى رائد الأعمال الدورين معاً. ونجمل هذه الفروق في الجدول التالي:

جدول (1/7/2)

الفرق بين رائد الأعمال والمدير

المدير	رائد الأعمال	
تقديم خدمات في مشروع قائم بالفعل من قبل شخص آخر.	بدء مشروع جديد خاص	« الدافع
مقدم خدمة/مُنتج	مالك	« الصفة
يتحمل مخاطر في حدود مسؤولياته.	يتحمل المخاطر ويتقبل عدم التأكد	« المخاطر
راتب - مؤكد وثابت	أرباح - غير مؤكدة وليست ثابتة	« المكافآت
تنفيذ الخطط التي يضعها رائد الأعمال.	التفكير في كيفية إنتاج مُنتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء لذا فإنه يتصرف كمبدع.	« الابتكار
يحتاج إلى صفات ومهارات متعددة ذات طبيعة إدارية بالأساس كمعرفته بنظريات الإدارة وطرق تطبيقها.	يحتاج لصفات ومهارات عديدة كالقدرة على الإنجاز والبصيرة والابتكار وتحمل المخاطر (سبق عرضها).	« المهارات

2- مفهوم الإدارة:

العملية الإدارية هي «مجموعة من الوظائف الإدارية المترابطة التي يقوم بها المدير لأداء مجموعة من الأنشطة الوظيفية لتحقيق أهداف المشروع». وتضم الوظائف الإدارية الأساسية «التخطيط - التنظيم - الرقابة»، أما الأنشطة الوظيفية للمشروع تضم وظائف «الأفراد - التمويل - المشتريات والمخازن - الإنتاج - التسويق». ويجب أن يؤدي مدير المشروع كافة وظائفه الإدارية بكل نشاط من أنشطة المشروع.

وفيما يلي بعض الإرشادات المهمة لإدارة الأنشطة الوظيفية الأساسية للمشروع الصغير:

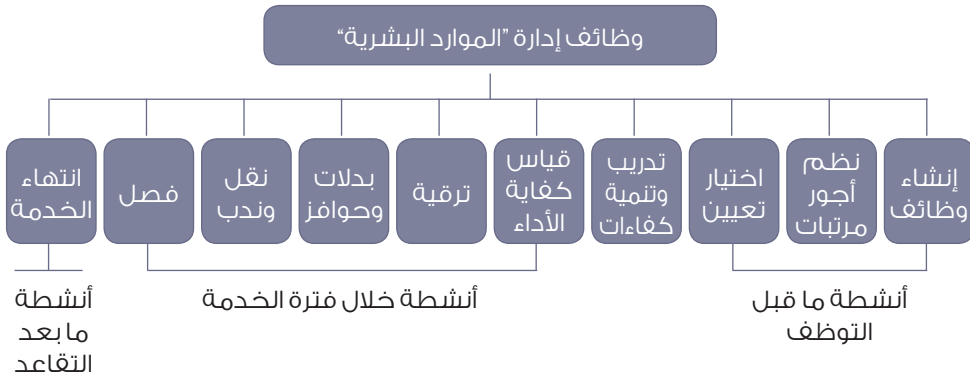
أولاً: إدارة الموارد البشرية:

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة للأسباب التالية:

- « صغر حجم المشروع وقلة إمكانياته تقلل من قدرته على تحمل أخطاء الاختيار السيئ لفريق العمل.
- « احتمال ضعف الخبرة الإدارية لدى صاحب المشروع.
- « المورد الوحيد الذي تستطيع المشروعات الصغيرة أن تنافس به المشروعات الكبيرة - نسبياً - هو فريق العمل المتعاون والماهر.
- « اهتمام المشروعات الصغيرة بإيجاد علاقات طيبة ذات طابع شخصي مع عملائها المحدودين نسبياً، يحتم ضرورة اختيار العمالة القادرة على المحافظة على هذه العلاقات الفريدة التي قد يصعب وجودها في المشروعات الكبيرة أحياناً.
- ويتكون فريق العمل في المشروع الصغير من طبقتين هما: الإدارة والعاملين. وقد تتمثل الإدارة في فرد واحد هو مالك المشروع الذي قد يفوض بعض سلطاته لأهل الثقة من أقاربه وأصدقائه ومعارفه غالباً، حيث لا يتيح المشروع الصغير فرصاً كبيرة لتولي العاملين مناصب إدارية رفيعة في أغلب الأحيان. وحتى ينجح صاحب المشروع في إدارة الموارد البشرية المتاحة لديه وإدارة العمل بكفاءة، يجب أن تتوافر فيه المهارات التالية:
- « مهارات التخطيط وبلورة الأهداف.
- « مهارة قيادة وتوجيه عمل الآخرين (القدرة على قيادة وتوجيه وتحفيز قيادة الآخرين).
- « مهارة إدارة الوقت باعتباره أحد موارد المشروع القيمة.
- « القدرة على التفاوض مع العمال والموردين والملاء والجهات الحكومية. إلخ.
- « القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة.
- « مهارة حل المشكلات.
- « تبني الأفكار الجديدة.
- « معالجة اضطرابات العمال.
- « حسن توزيع الموارد المتاحة - المحدودة غالباً (لا يجوز - على سبيل المثال - إنفاق كل الموارد المتاحة على الأصول الثابتة بحيث لا نجد سيولة لتشغيل المشروع مما يعرضه للعسر المالي ثم الفشل؟).
- « القدرة على التحدث والإقناع والاستماع للآخرين.

ونظراً لأهمية العنصر البشري كمورد حيوي للمشروع الصغير، لابد من إدارته بطريقة جيدة من خلال أداء كافة أنشطة الموارد البشرية بدءاً من إنشاء الوظائف... وحتى إنهاء الخدمة وما يتبعه من معاشات ومستحقات مثله مثل المشروعات الكبيرة. ويمكن الفرق بينهما فقط في حجم هذه الأنشطة وأساليب أدائها، بمعنى أنه في المشروعات الكبيرة غالباً ما توجد إدارة مستقلة للموارد البشرية تضم أقساماً خاصة بأي نشاط يزداد حجمه لدرجة تستدعي أن يقوم به قسم مستقل، لكن في المشروعات الصغيرة قد يقوم صاحب المشروع بكل الأنشطة بنفسه أو يفوض آخرين للقيام ببعضها كالإجازات أو التدريب. كما تعتمد هذه المشروعات على أساليب شخصية أو بسيطة في الحصول على العمالة أو تقييمها وما إلى ذلك- كما أوضحنا من قبل.

ويوضح الشكل التالي أهم وظائف إدارة «الموارد البشرية» مصنفة وفقاً لعلاقة العاملين بالمشروع:



الإطار العام لوظائف إدارة «الموارد البشرية»

شكل رقم (2/7/2)

ورغم تعدد وظائف إدارة الأفراد إلا أنها ترتبط بصفة عامة بثلاث مراحل متكاملة ومتناسقة ومتداخلة يجب أن يدركها صاحب المشروع الصغير جيداً وهي:

« **مرحلة الإعداد للتوظيف:** تهتم إدارة الأفراد في هذه المرحلة بإنشاء الوظائف وما يرتبط بذلك من إنشاء الوظيفة ووضع نظم الأجور والمرتبات والاختيار والتعيين (سبق تناولها في الفصل السادس)

« **مرحلة الالتحاق بالوظيفة:** تبدأ بالتحاق الموظف بالوظيفة وتستمر حتى نهاية دورة حياته الوظيفية. وتضم هذه المرحلة وظائف مثل التدريب وتنمية الكفاءات وقياس كفاءة الأداء والترقية والمزايا والحوافز والنقل والفصل.

« مرحلة ما بعد التقاعد: تبدأ بانتهاء دورة حياة الموظف في المشروع الصغير وترتبط بالمعاشات والتأمينات وكل ما يضمن أمان واستقرار الموظف مقابل انقطاعه للعمل في المشروع حتى سن التقاعد، ولا يصل لهذه المرحلة في المشروعات الصغيرة عدد كبير من العاملين لارتفاع معدل الدوران بحثاً عن فرص عمل أفضل.

وفيما يلي نستعرض الأنشطة الهامة لإدارة «الموارد البشرية» المتعلقة بمرحلتها الالتحاق بالوظيفة وما بعد التقاعد.

« التدريب وتنمية الكفاءات:

يستمر دور التدريب مصاحباً لدورة حياة العاملين في المشروع لرفع مستوى أدائهم أو إكسابهم مهارات جديدة، لذلك يُعرف التدريب بأنه «النشاط الخاص بزيادة معرفة ومهارة الفرد لترشيده أدائه للوظيفة المرتقبة أو الحالية». ويهتم التدريب بالتأثير في سلوك الأفراد ومحاولة إقناعهم بتطبيق طريقة جديدة قد تختلف عن الطريقة التي تعلموها أو تعودوا عليها.

○ أهداف التدريب:

- تتعدد أهداف التدريب التي يمكن توضيح بعضها فيما يلي:
- المساعدة على اكتساب المعارف والمهارات والعادات اللازمة لإنجاز ما يسند للفرد من أعمال على أكمل وجه وفي أقصر وقت لرفع كفاءته.
- المساعدة على فهم وإدراك العلاقة بين عمل الفرد وعمل الآخرين، والعلاقة بين عمله وبين أهداف المشروع.
- المساعدة على التعرف على كل ما قد يطرأ على المشروع من تطورات، خاصة التي ترتبط مباشرة بالصناعة التي يعمل بها.
- تدريب الموظفين الجدد أو المنقولين إلى مناصب جديدة أو الموظفين الذين أُسندت إليهم أعمال جديدة.
- تقييم وتطوير المهارات والمعارف التي يتمتع بها العاملون لمواجهة التحديات الجديدة التي قد تطرأ على الإجراءات المعمول بها في المشروع أو لمواجهة الأعباء الجديدة التي أُضيفت إلى مسؤوليات مشروعاتهم، خاصة إذا حدث توسع في المشروع وهو أمر متكرر الحدوث في المشروعات الصغيرة التي تسعى للنمو بمجرد نجاحها.

ويُعد التدريب أمراً هاماً لا يجب إغفاله في المشروعات الصغيرة ويجب إدراك الحاجة إليه بمجرد ظهور أي من المؤشرات التالية:

- انخفاض جودة الإنتاج أو كميته.
- زيادة معدل الإجازات أو الغياب.
- سوء العلاقة مع العملاء أو البدء في فقدهم أو زيادة الشكاوى المقدمة منهم.
- العمل بنظم أو قواعد أو إجراءات جديدة.
- زيادة الفاقد في المواد والأجهزة بسبب الإهمال.
- ارتفاع نفقات الإنتاج ارتفاعاً غير عادي.

وتتنوع برامج التدريب ما بين متخصصة أو إدارية أو تحويلية، كما تتنوع طرق التدريب أيضاً فقد تكون في شكل محاضرات أو مناقشات أو دراسة حالات أو تطبيق عملي وهو من أكثر الطرق المستخدمة في المشروعات الصغيرة حيث تقوم العمالة القديمة ذات الخبرة أو صاحب العمل بتدريب العمالة الجديدة أو التي تحتاج لتدريب وذلك أثناء العمل وفي مكان العمل.

« تقييم الأداء:

تمثل وظيفة تقييم الأداء «عملية مراجعة لأداء الموظف ومدى تقدمه في الوظيفة وتقييم أدائه المتوقع بغرض تحديد نقاط ضعفه وقوته». وتعد هذه الوظيفة وسيلة للحصول على معلومات وبيانات عن الموظف لتحليلها بغرض اتخاذ قرارات متعلقة بعقابه أو إثابته أو تحديد حاجته للتدريب أو الاستغناء عنه. وقد تتم عملية التقييم بشكل منظم ومكتوب معتمداً على تقارير تقييم الأداء المصممة بما يتفق مع طبيعة متطلبات كل وظيفة ومستوى الأداء الجيد لها، والذي يحدد لكل منها عدد من النقاط أو الدرجات. وتحدد مراتب تقدير الكفاية عادة بأربع مراتب (ممتاز - جيد - متوسط - ضعيف) على ضوء الدرجة التي حصل عليها العامل. ويمثل الأداء الطبيعي المعيار الذي يؤخذ كأساس لقياس الأداء. كما يمكن أيضاً القيام بعملية التقييم من خلال ملاحظة صاحب المشروع أو المشرف لأداء العامل وعلاقاته مع العملاء وتحقيقه للأداء المستهدف. وكلما صغر حجم المشروع تم أداء هذه الوظيفة بشكل غير رسمي أو مكتوب.

وتكمن أهمية هذه الوظيفة في أن موارد المشروع الصغير لا تتحمل أعباء الاحتفاظ بموظفين ضعيفي الأداء مما يزيد من التكاليف.

« أنشطة مرتبطة بتغيير الوضع الوظيفي:

يؤدي الموظف عدداً من الأنشطة خلال دورة حياته العملية تؤثر في تغيير وضعه، نذكر بعضها فيما يلي:

○ الترقية:

يُقصد بعملية الترقية «نقل أو تعيين الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته بناء على عوامل ومقومات توافرت فيه تؤهله لشغل الوظيفة المنقول إليها أو المعين عليها».

ويعاب على المشروعات الصغيرة أن الترقية خاصة في المناصب الإدارية العليا عادة ما تقتصر على الأقارب أو المعارف، مما يشعر بقية العاملين بالإحباط نتيجة عدم الترقى في مركزهم الوظيفي على الرغم من احتمال تحسن مستواهم المادي. ويرجع السبب الرئيس في حدوث ذلك إلى عنصري الثقة وتدريب من سيرثون المشروع على إدارته. وعادة ما تتم الترقية في المشروعات الصغيرة على أساس الكفاءة وليس الأقدمية - في معظم الأحيان - لأن مصلحة المشروع هي الأهم، ولا يكفي الاعتماد على أقدمية العاملين وولائهم فقط لتحقيق أهداف المشروع إلا إذا اقترنت بالكفاءة أيضاً. ومن أهم مبررات الأخذ بطريقة الترقية للكفاءة زيادة التنافس بين العاملين مما يؤدي لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. ويمكن الأخذ بنظام يجمع ما بين الترقية بالأقدمية المطلقة والترقية على أساس الاختيار، للاستفادة من مزايا النظامين معاً في حالة توافر الكفاءة في أقدم العناصر.

○ التقاعد:

تنتهي خدمة العامل في المشروع لأحد الأسباب الآتية:

أ - بلوغ سن الستين ولا يشترط الالتزام بهذا المبدأ في جميع المشروعات الصغيرة ولجميع العاملين، حيث إن الأمر يتوقف على مصلحة العمل ورغبة الموظف في الاستمرار.

ب - عدم اللياقة الصحية للعمل.

ج - الاستقالة.

د - الإحالة إلى المعاش أو الفصل.

هـ - الوفاة.

و- الحكم على الموظف بعقوبة في إحدى الجرائم التي لا يقبلها صاحب المشروع.

ويحصل العاملون في المشروعات الصغيرة على معاشات إذا كانوا من المؤمن عليهم فقط، وهو الأمر الذي لا يتم عادة إلا مع العمالة المستمرة التي تمثل - غالباً - نسبة صغيرة من إجمالي العاملين بالمشروع كما قد يعطي صاحب العمل مكافأة نهاية الخدمة في بعض الحالات.

كانت هذه هي أهم وظائف إدارة الأفراد التي يجب أن يعرفها من سيدير المشروع الصغير نظراً لأهمية العنصر البشري في هذه المشروعات التي تمثل مواردها البشرية أحد أهم عناصر ثروتها ومزاياها التنافسية.

ثانياً: إدارة التسويق:

“نشاط، مجموعة من المؤسسات، والعمليات التي تتم من أجل خلق وتواصل وتقديم وتبادل العروض التي لها قيمة للعميل والشركاء والمجتمع ككل”

ينجح المشروع في تسويق مُنتجاته إذا استطاع أن يجعل العميل يُفضل مُنتجاته عن المُنتجات المنافسة لإحساسه بأنها الأجدد على إشباع حاجاته وتحقيق القيمة التي يبحث عنها. لذلك فإن نجاح المشروع في تحقيق التبادل المنشود بينه وبين عميله وقدرته على الاستمرار في ذلك يمثل قمة النجاح بالنسبة لإدارة نشاط التسويق به.

« مفهوم التسويق:

لا يكفي توافر المهارة الفنية المتخصصة في مجال نشاط المشروع الصغير حتى يحقق النجاح المنشود، فلابد من استكمال ذلك بأنشطة تسويقية ناجحة أيضاً لذلك لابد من إدراك مفهومه جيداً.

وتتعدد تعريفات التسويق باعتباره نوعاً من الأنشطة التجارية المختصة بتسويق جميع أشكال المُنتجات، غير أن أحدث تعريف له وضعته جمعية التسويق الأمريكية على موقعها الإلكتروني - ومازال مقبولاً حتى الآن - يُعرفه بأنه: “نشاط مجموعة من المؤسسات والعمليات التي تتم من أجل خلق وتواصل وتقديم وتبادل العروض التي لها قيمة للعميل والشركاء والمجتمع ككل”.

ويتحقق التسويق من خلال «عملية التبادل» حيث يسعى العميل المُستهدف إلى تبادل شيء ذي قيمة لديه مقابل شيء مفيد سيحصل عليه من منظمات الأعمال. بمعنى أن التعامل مع هذه المنظمات لابد أن يضحى بشيء مقابل حصوله على خدماتها، وهذه التضحية قد تتمثل في المقابل المادي الذي يدفعه (السعر) أو في الوقت أو الجهد المبذولين للحصول على القيمة التي يرغب فيها. وحتى تنجح عملية التبادل بين المنظمة وعملائها يجب توافر الشروط التالية:

- 1- وجود طرفين على الأقل (العميل والمشروع الصغير).
- 2- يمتلك كل طرف منهما شيء مفيد للطرف الآخر.
- 3- قدرة الطرفين على الاتصال وتبادل ما لديهما من معلومات ومُنتجات.
- 4- حرية كل طرف في قبول أو رفض ما يقدمه الطرف الآخر (دون ضغط أو إكراه أو احتكار).

« الفكر التسويقي وتطور فلسفته:

مر الفكر التسويقي بمراحل تطور عديدة تبنت فلسفات مختلفة نحو نشاط التسويق. وتمثلت أول مرحلة في التوجيه بالإنتاج (الاهتمام بإنتاج أكبر كم ممكن)، ومع ظهور مصاعب في التسويق توجه الفكر نحو التوجيه بالمنتج (الاهتمام بالكيف طبقاً لمقولة «إن المنتج الجيد يبيع نفسه»)، ورغم ذلك استمرت المشكلة التسويقية مما أظهر ما يُطلق عليه المفهوم البيعي (الاهتمام بالجهود الترويجية بعد الانتهاء من الإنتاج). وعلى الرغم من تطبيق هذا التوجه، استمر المسوقون يعانون من صعوبة تصريف المنتجات لاعتقادهم بأن وظيفة التسويق تبدأ بعد الانتهاء من الإنتاج دون إعطاء أي اهتمام لإجراء أي دراسة لمعرفة رغبات العملاء أولاً حتى يتم توجيه سياسة إنتاج مناسبة لها. وقد كان ذلك نقطة البداية للإحساس بالحاجة إلى رؤية وفلسفة جديدة تجعل نشاط التسويق نشاطاً سابقاً وموجهاً لنشاط الإنتاج وهو ما تبلور في ظهور مفهوم جديد أطلق عليه «المفهوم الحديث للتسويق» الذي يعد أكثر مراحل تطور الفكر التسويقي قبولاً حتى الآن رغم أنه لا يمثل آخر هذه المراحل. واعتمد نجاح هذا الفكر على وضع قاعدة أساسية تمثلت في ضرورة دراسة احتياجات العملاء قبل الشروع في الإنتاج بحيث عندما يُقدم المنتج للسوق يجد من يحتاج إليه ويطلبه. ويسعى هذا المفهوم إلى مواجهة نقاط الضعف في المراحل السابقة له من خلال عناصره الأربعة الأساسية، وهي:

- 1 - العميل هو نقطة البداية.
- 2 - تكامل وظائف المشروع (التسويق/الإنتاج/التمويل).
- 3 - تكامل عناصر المزيج التسويقي (المنتج/السعر/الترويج/التوزيع).
- 4 - تحقيق الربح في الأجل الطويل.

ومنذ ظهور «المفهوم الحديث للتسويق» ركزت مراحل تطور الفكر التسويقي التالية له على إدخال بعض الإضافات لتحسينه، فظهر «المفهوم الاجتماعي للتسويق» بإضافة عنصري البيئة والمسؤولية الاجتماعية للتسويق، ثم ظهر مفهوم «القيمة» التي يقدمها

المنتج للعميل، كما ظهر مفهوم «التسويق بالعلاقات» الذي يتعامل مع عملاء المشروع على أنهم ثروة يجب الحفاظ عليها، لأن جهود إرضاء عميل جذبت المنظمة بالفعل وجعلته يتعامل مع منتجاتها لأول مرة وتجتهد للمحافظة عليه أيسر وأقل تكلفة (مال - وقت - جهد) من جهود جذب عميل جديد.

وخلال العقدين الماضيين، ظهر التسويق الإلكتروني «E-marketing» ثم التسويق المحمول «M-marketing». وأخرج التسويق الإلكتروني مناهج تسويقية جديدة أظهرت مجموعة متنوعة من التسويق عبر شبكات التواصل الاجتماعي «Social networking marketing»، مثل «فيسبوك» و«تويتر» و«المنتديات» و«التسويق الفيروسي» «Viral marketing» والتسويق الإلكتروني بالكلمة المنطوقة «E-Word of Mouth Marketing» وغيرها، مما يعد تطوراً يناسب طبيعة وإمكانيات المشروعات الصغيرة.

ومن الملاحظ أن العديد من المشروعات الصغيرة لازالت تهمل تطبيق مفاهيم التسويق الحديث، ولا تهتم بمتابعة التغيرات التي تحدث في السوق والمنتجات والعملاء والمنافسة وقنوات الترويج والتوزيع. ويوجد خلط بين التسويق والبيع الذي لازال يتم بالطرق التقليدية طبقاً لمفهوم «التوجيه بالإنتاج» أو المفهوم «البيعي» في العديد من هذه المشروعات، رغم أن الاهتمام بالتسويق ومحاولة إشباع احتياجات العملاء يؤدي دون شك إلى توجيه موارد المشروع التوجيه الصحيح بدلاً من إهدارها في إنتاج منتجات لا توجد حاجة لها.

وتمثل وظيفة التسويق مرتبة ثانوية بالنسبة للعديد من مديري/ملاك المشروعات الصغيرة أو بمعنى أدق تعتبر وظيفة «درجة ثانية» لذلك تمثل المشكلات التسويقية جانباً هاماً من معوقات نجاح المشروعات الصغيرة. ولا بد أن يدرك مدير المشروع الصغير أن مواجهته للعديد من المشكلات التسويقية سيمثل جزءاً أساسياً من طبيعة إدارته للمشروع، كما أن الممارسات التسويقية الخاطئة هي - في بعض الأحيان - وراء ظهور هذه المشكلات

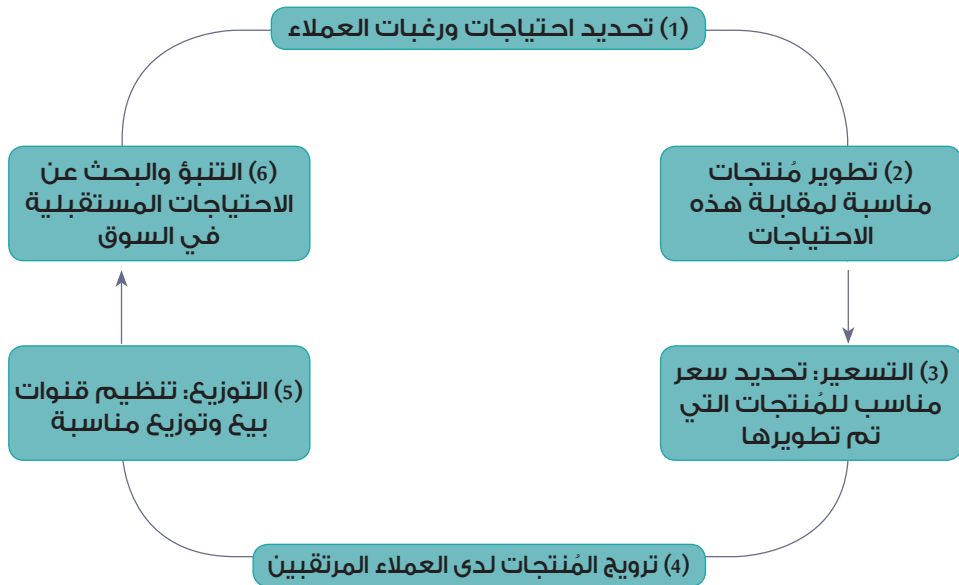
وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة، تم استخلاص بعض الممارسات الخاطئة الشائعة لذلك سنذكرها ثم نضع بعد كل منها بعض النصائح التي قد تساعد في الحد من آثارها السلبية قدر الإمكان وذلك بين القوسين:

« تواجه المشروعات الصغيرة سوق تنافسي مختلف عن غيرها من الأحجام الأخرى من المشروعات، مع عدم قدرتها على التعرف على المزايا التنافسية التي تعتمد عليها في مواجهة المنافسة مع هذه الأحجام (لا تنقطع عن دراسة المنافسين).

« عدم قيام المشروعات الصغيرة بالابتكار بالرغم من أن هيكلها التنظيمي يسهل الابتكار أكثر من الهيكل البيروقراطي في الشركات كبيرة الحجم (التجديد المستمر في مزيج المنتجات مهم).

- « مواجهة الأسماء التجارية القوية التي تعتمد عليها العديد من المشروعات الكبيرة في برنامجها التسويقي، وأنت لا تملك اسمًا (العمل على بناء العلامة التجارية مهم).
- « وجود نشاط تسويقي محدود حيث تقوم أغلب المشروعات الصغيرة بالتسويق أثناء العملية البيعية، هذا بالإضافة إلى تبني مديري/مالكي المشروعات الصغيرة وجهة نظر محدودة للتسويق: هي أن التسويق هو البيع أو أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه (تبني المفهوم الحديث للتسويق).
- « وجود قاعدة عملاء محدودة لدى المشروعات الصغيرة (التسويق الإلكتروني والمحمول).
- « وجود خبرة تسويقية محدودة للمدير/مالك المشروع الصغير ينتج عنها عدم الكفاءة في استخدام الأساليب التسويقية التقليدية والحديثة لخدمة عملاء المشروع (أخذ دورات تسويقية أو الاستعانة بأحد الأقارب ممن لديهم خبرة أو التعلم الذاتي على الإنترنت).
- « صعوبة استغلال الفرص التسويقية المتاحة بالأسواق (التركيز على فرصة واحدة وتوجيه الموارد المحدودة نحوها).
- « قصور التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، حيث تعتمد هذه المشروعات على اتخاذ القرارات لمواجهة الظروف الحالية والقيام برد الفعل أكثر من المبادرة، على الرغم من وجود خطط تسويقية تعدها هذه المشروعات لأغراض الحصول على قروض من المؤسسات المالية المختلفة، لكنها قد لا تهتم بتنفيذها أو بالتنبؤ بالطلب المتوقع على منتجاتها، مما ينتج عنه التفاعل البطيء للبيئة التسويقية مع عدم التوظيف الجيد للموارد الإنتاجية (خصص جزءًا من وقتك ولو صغير للتنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهته).
- « تراجع ميزانية التسويق في هذه المشروعات أو عدم التوازن بين أنشطة الإنتاج والتسويق، والذي غالبًا ما يرجع لعدم الاقتناع بأهميته وتوجيه الموارد المحدودة لأنشطة إنتاجية أخرى (تبني الفكر التسويقي والإيمان بأن المنفق على التسويق سيعود بأرباح أكثر لو أحسن استخدامه وأنفق في المكان الصحيح).
- « مشاكل متعلقة بتدريب رجال البيع، حيث لا تتمكن هذه المشروعات من الاستثمار في تدريب رجال البيع مقارنة بالمشروعات الكبيرة، حيث أوضحت الدراسات أن المشروعات الصغيرة تستثمر في تدريب رجال البيع نحو 33% مما تتفقه المشروعات الكبيرة (الاهتمام بتدريب رجال البيع خاصة وأنهم غالبًا ما يكونوا بدون خبرة لذلك يقبلون بالمرتبات المحدودة نسبيًا التي تعرضها عليهم المشروعات الصغيرة).

وبعد استعراض أهم المشكلات التسويقية التي توصلت إليها الدراسات المختلفة، اتضح أن كثيراً من الممارسات التسويقية في المشروعات الصغيرة موجهة بالبيع مع عدم تطبيق المبادئ التسويقية المتفق عليها في الفكر التسويقي الحديث، ونادراً ما يطبق التسويق في المشروعات الصغيرة بالإضافة إلى وجود صعوبات في تحديد أسعار تنافسية لمنتجات هذه المشروعات وكذلك التخطيط الاستراتيجي للتسويق والتنبؤ بحجم الطلب المتوقع وهي أمور تسويقية هامة. لذلك يعطي تطبيق مديري المشروعات الصغيرة للمدخل التسويقي قدرة أعلى على مواجهة المنافسة، وكفاءة أكبر في تقديم المزيد. ويوضح الشكل التالي أهم عناصر المدخل التسويقي الذي يجب أن تتبناه هذه المشروعات:



«المدخل التسويقي»

شكل رقم (3/7/2)

كما سبق وأوضحنا في خطة الأعمال أن القيام بدراسات تمهيدية تتضمن أهم العناصر المرتبطة بالتسويق تساعد في اتخاذ العديد من القرارات التسويقية الصحيحة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية وتضم هذه الدراسات ما يلي:

- 1- دراسة السوق: تشمل تحديد سوق المشروع والأسواق المستهدفة منها والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.
- 2- دراسة العملاء: تحديد أنواع عملاء المشروع ودراسة خصائصهم وسلوكهم.

- 3- دراسة المنتجات: التعرف على المفهوم الشامل لمنتجات المشروع وأنواعها وخصائص كل نوع منها.
- 4- دراسة المنافسين: التعرف على المفهوم الشامل للمنافسة التي يواجهها المشروع وأنواع المنافسين.
- 5- دراسة البيئة: تحديد بيئة المشروع ومكوناتها.

حيث تسهم الاستفادة من استخدام نتائج هذه الدراسات في إدارة برنامج التسويق المناسب لظروف المشروع بعناصر المزيغ التسويقي الأربعة دون تجاهل لأي منها لأنها تمثل منظومة متكاملة يؤثر أي خلل فيها على القدرة التنافسية للمشروع. والإدارة الناجحة تعتمد على مثل هذه الدراسات بشكل مستمر لمواجهة أي مشكلة تظهر أثناء إدارة هذا النشاط كإنخفاض المبيعات أو زيادة الشكاوى أو مردودات المبيعات أو حدة المنافسة والاستمرار في تقديم التشكيلة المناسبة من المنتجات التي تقابل احتياجات العملاء المرتقبين بكل سوق وتناسب مستويات دخولهم فالعمليل يظل في حالة بحث عن المشروع الذي يقدم له مزيجاً تسويقياً يحقق له ما يريده.

« إدارة برنامج التسويق:

يتضمن برنامج التسويق المقدم لعملاء المشروع عناصر المزيغ التسويقي الأربعة التي سنجمل في هذا الجزء أهم الأنشطة والقرارات المتعلقة بإدارتها:

○ المُلْتَجَات:

- تطوير المُلْتَجَات الجديدة: يجب الاهتمام بتجديد دماء مزيغ مُلْتَجَات المشروع بمُلْتَجَات جديدة بشكل مستمر لتحقيق الربحية وأهداف النمو ومواجهة المنافسة ومواجهة ندرة المواد الأولية الطبيعية. وقد تكون المُلْتَجَات جديدة تماماً كأن تكون اختراعاً جديداً أو تطوير لمنتج موجود، أو أن يكون مُلْتَجاً معروفاً لكنه جديد على المشروع فقط. وبصفة عامة تمر عملية توليد المُلْتَجَات الجديدة بعدد من المراحل تبدأ بالحصول على أفكار جديدة سواء من مصادر داخلية أو خارجية ويمكن هنا الاسترشاد بأساليب التفكير الابتكاري، ثم يتم استعراض وتصفية هذه الأفكار للاستمرار في دراسة جدوى المناسب منها ويتم البدء بتحليل الجدوى الفنية من حيث تصميم السلعة وحتى وضع نموذج نهائي لها ثم تحليل ربحيتها الاقتصادية وفي حالة ثبوت جدواها توضع خطة التسويق المناسبة لها ثم تختبر تسويقياً في السوق كعينات مصاحبة للمُلْتَجَات مثلاً، وتحلل بعد ذلك المعلومات المرتدة عن

درجة الرضاء عنها أو عيوبها أو مشكلاتها لإدخال التعديلات اللازمة قبل تقديمها للسوق وبدء دورة حياة جديدة.

- إدارة دورة حياة المنتجات: لكل مُنتج من مزيج مُنتجات الشركة دورة حياة تبدأ بتقديمه للسوق ثم نموه فنضوجه وأخيراً انحداره وحذفه من هذا المزيج. ويفيد تحديد المرحلة التي يمر بها كل مُنتج في تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي المناسبة للتعامل معها.
- مزيج المُنتجات: جميع المُنتجات التي يقدمها المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء من خلال إنتاجها أو تسويقها. ويتصف هذا المزيج بعدد من الخصائص أولها الاتساع (التنوع) ويشير لعدد خطوط المُنتجات التي تتعامل فيها الشركة كخط ثلاجات وآخر غسالات، ثم العمق (التشكيل) ويشير لعدد السلع داخل كل خط مُنتجات تتعامل فيه الشركة كالثلاجات 16/14/12 قدماً وبياباً واحداً أو بابين وهكذا، وأخيراً الارتباط ويقصد به درجة الارتباط بين خطوط مُنتجات الشركة الواحدة. وفي هذا المثال نلاحظ ارتباط خطى الثلاجات والغسالات لتشابه عملائهما والخامات الداخلة في توزيعهما وموزعيهما وهكذا.
- قرارات المنتج: لابد من اتخاذ العديد من القرارات لإدارة كل مُنتج من مُنتجات المشروع والتي تدور حول ما يلي:
 - أ- تمييز المُنتجات: بهدف تحديد وتعريف مُنتجات المشروع عن مُنتجات المشروعات الأخرى وحمايتها من التقليد والمساعدة في ترويجها وذلك باستخدام أدوات تمييز تتمثل في الاسم/العلامة/الماركة التجارية والشعار.
 - ب- تغليف المُنتجات: طبقاً لطبيعة المُنتج تتحدد ضرورة تعبئته وتغليفه بهدف حمايته وحماية العميل والترويج له والحد من تكاليف التالف. وتتوقف قرارات التغليف على الوسائل المستخدمة في النقل وفترة التخزين والهدف من استخدام العبوة والميزانية المتوفرة والاستفادة منها في الترويج ومواجهة المنافسة.
 - ت- تبين المُنتجات: يقصد به البيانات والمعلومات الواجب وضعها على السلعة أو غلافها الخارجي أو في نشرة منفصلة بهدف توضيح المكونات وطريقة الاستخدام... إلخ سواء للتعريف أو الحماية مما يقلل من مردودات المبيعات ويساعد رجل البيع ويساهم في الترويج أيضاً. ويوجد تبين وصفي لوصف المنتج نفسه، وتبين معياري لتوضيح مستوى جودته.

ث- الضمان: التزام البائع قبل المشتري ضمناً أو صراحة (شفوياً أو مكتوباً) بضمان أداء السلعة أو عدم وجود عيوب فنية فيها خلال فترة زمنية معينة أو ظروف استخدام معينة.

ج- خدمات ما بعد البيع: تتعدد هذه الخدمات وتؤدي دوراً كبيراً في استكمال رضا العميل وتحقيق علاقات جيدة معه. ومن أمثلة هذه الخدمات النقل والتكوين والتدريب والإصلاح والعلاقات مع العملاء

○ التسعير:

يتم تحديد الأسعار على ضوء العديد من العوامل التي يمكن التحكم في بعضها كمستوى التكنولوجيا المستخدم في الإنتاج والتكاليف الكلية والمنفق على عناصر التسويق الأخرى والأهداف التسويقية التي يرغب المشروع في تحقيقها، والتي لا يمكن التحكم في بعضها كالقوانين والنظم الحكومية وحدة المنافسة ومستوى الطلب. فهذه العوامل تؤثر على الطريقة المستخدمة في التسعير من بين ثلاث طرق أولها التسعير على أساس إجمالي التكلفة (السعر = التكلفة + هامش الربح) والتسعير على أساس القدرة الشرائية للعملاء (السعر الذي يقبله العملاء - التكلفة = ربح أو خسارة) وأخيراً التسعير على أساس متوسط أسعار المنافسين (متوسط أسعار المنافسين - التكلفة = ربح أو خسارة). وتختلف سياسات تسعير المنتجات حسب الأهداف التسويقية للمشروع، فإذا كان الهدف التمكن من السوق يفضل الاعتماد على سياسة التغلغل في السوق من خلال البدء بأسعار منخفضة مقدمة لأدنى الشرائح التسويقية للوصول بالمنتج لأكبر عدد من العملاء، أما لو كان الهدف تحقيق أعلى ربح فتعد سياسة كشط السوق والبدء بأسعار مرتفعة تقدم لأعلى شريحة تسويقية في السوق هي الأكثر مناسبة. وتتضمن قرارات التسعير تحديد مستويات الأسعار وطريقة السداد والخصومات المناسبة لقدرات العملاء الذين تم تفضيل التعامل معهم في أسواق محددة وفي ظل ظروف منافسة معينة.

○ الترويج:

تتطلب إدارة هذا العنصر إدارة مزيج كامل يُطلق عليه المزيج الترويجي الذي يضم أربعة مكونات أساسية هي الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر. ويهدف هذا المزيج إلى تحقيق الاتصالات التسويقية مع العملاء (بالاشتراك مع بعض الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالتبيين والتميز والتغليف والعلاقات مع العملاء بالإضافة إلى بحوث التسويق). ويهدف الترويج لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي الإخبار والإقناع والتذكير. ويمثل البيع الشخصي عنصراً مهماً في هذا المزيج وهو وسيلة اتصال شخصية في

اتجاهين، وهذا أحد مميزاته حيث يمكن تلقي معلومات مرتدة مباشرة من العميل، وتتمر عملية البيع بعدد من الخطوات هي: (تحديد العملاء المرتقبين-البحث عن العملاء-الاتصال والعرض- إتمام عملية البيع- خدمة ما بعد البيع- متابعة رضا العميل). وتتطلب عملية إدارة فريق البيع القيام بكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية السابق عرضها من تدريب وتحفيز وتقييم لمدى تحقيقهم للحصص البيعية المحددة لهم بالعديد من الطرق الكمية والوصفية. وتتحدد هذه الحصص بناء على العديد من العوامل كحجم السوق وعدد أفراد القوى البيعية وقدراتهم وحجم الطلب المطلوب إشباعه ودرجة انتشاره جغرافياً. أما الإعلان فتتحدد أهميته ونسبة مساهمته في المزيج الترويجي على طبيعة السوق والعملاء والمنتجات والمنافسة ومرحلة دورة الحياة والميزانية المتاحة للترويج. ويعتبر الإعلان وسيلة غير شخصية مدفوعة الأجر لتقديم المنتجات للعملاء والذي تتنوع أهدافه الترويجية ما بين إثارة الطلب وزيادة فاعلية البيع الشخصي وتقليل التذبذب في المبيعات وغيرها. وتتنوع الوسائل التي يمكن استخدامها في الإعلان حيث توجد وسائل تقليدية (الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والملصقات...) ووسائل إلكترونية (البريد الإلكتروني ورسائل SMS ووسائل التواصل الاجتماعي كالفيس بوك والمنتديات وغيرها) ويتوقف اختيار أحد هذه الوسائل على خصائص كل منها ومدى مناسبتها لظروف معينة. ويختلف توقيت بدء الحملة الإعلانية طبقاً لطبيعة الموقف حيث قد يسبق تقديم المنتج للسوق أو يصاحب نزوله أو يلي نزوله لتأكيد سلامة قرار شراء العميل له. ويكمل تنشيط المبيعات جهود البيع الشخصي والإعلان حيث يمكن تحفيز العملاء والوسطاء والبائعين على تجربة أو شراء المنتج أو التعامل فيه من خلال بعض الأنشطة كالمعارض والهدايا والعينات المجانية والمسابقات والخصومات أو أي فكرة مبتكرة تساعد على تحقيق ذلك.

○ التوزيع:

إدارة عنصر التوزيع في المزيج التسويقي تتضمن خمس نقاط أساسية تبدأ بتحديد دور وأهمية هذا العنصر في المزيج التسويقي ومدى الحاجة للاعتماد على سياسة التوزيع المباشر أم غير المباشر وهو قرار يتوقف على طبيعة السلعة والسوق وسلوك المشتري، ويتطلب الاعتماد على التوزيع غير المباشر التعامل مع الوسطاء وهو أمر له العديد من المزايا كالاستفادة من كفاءتهم في أداء العديد من الوظائف التسويقية ودعمهم المالي وقدرتهم على توفير تشكيلة كبيرة من المنتجات تساهم في ترويجها، ولكن هذا لا يلغي عيباً رئيساً لها وهو عدم قدرة المنتج على السيطرة والتحكم في مبيعات سلعته. وقرار الاعتماد على الوسطاء يتطلب اختيار نوع منفذ التوزيع (تاجر جملة أم تاجر تجزئة أم وكيل..... إلخ). وأياً ما كانت سياسة التوزيع المستخدمة فيجب تحديد درجة الشمول في عملية التوزيع (شاملاً أم انتقائياً أم وحيداً). وتتم عملية اختيار الوسطاء بالاعتماد

على عدد من المعايير مثل إمكانيات وخبرات وكفاءة ومركز الوسيط في السوق ومدى تكامل الخدمات التسويقية التي يقدمها لصاحب المشروع وتكاليف التعامل معه. وفي النهاية لابد من الاهتمام بمتابعة وتقييم منافذ التوزيع لضمان قدرتها على تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع وعدم الإضرار به لصالح المنافس لتحديد مدى إمكانية الاستمرار معه، ويمكن إجراء هذا التقييم بتحليل العديد من المؤشرات المرتبطة بحجم وقيم المبيعات وأعداد العملاء والأرباح المحققة والتكاليف وغيرها.

ويتطلب حسن إدارة برنامج التسويق رصد أي تغيرات قد تحدث في أي عنصر من عناصر منظومة السوق لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها في الوقت المناسب.

ثالثاً: إدارة الإنتاج¹:

وظيفة الإنتاج هي المسؤولة عن تحويل رغبات واحتياجات العملاء إلى مُنتجات سواء كانت سلع مادية أو خدمات، وفي هذه الحالة يُطلق عليها إدارة «العمليات». وتُعرف إدارة الإنتاج بأنها «الأنشطة الإدارية (تخطيط وتنظيم ورقابة) لجميع أنشطة النظام الإنتاجي المسؤولة عن تحويل عناصر المدخلات (الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية) إلى تشكيلة مخططة من المخرجات (سلع وخدمات)». معنى ذلك أنها الوظيفة المسؤولة عن تحويل المدخلات إلى مخرجات مخططة باستخدام مجموعة من الأساليب والأدوات. وتضم استراتيجية الإنتاج مجموعة من الأنشطة الرئيسة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية التالية - والسابق عرض أهمها:

- تحديد النظام الإنتاجي.
- تحديد الطاقة الإنتاجية والموقع.
- تحديد تكنولوجيا الإنتاج والعمليات.
- التطبيقات الاستراتيجية لقرارات العمليات
- الموردون والتكامل الرأسي.

ويساعد التخطيط الجيد للإنتاج في اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تعتبر أساس اختيار القرارات التشغيلية المتمثلة في الوصول إلى بلورة جدول أو مجموعة من الجداول يُحدّد به الأصناف التي سيتم إنتاجها وكمياتها موزعة على فترات الخطة. كما يساعد تخطيط الإنتاج على زيادة معدلات استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة وتحديد الاحتياجات منها لضمان الإنتاج في الأوقات المحددة، بالإضافة إلى التعرف على المشكلات التي يمكن أن تهدد عمليات الإنتاج، لاتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها أو على الأقل الحد من آثارها السلبية مقدماً.

1 ليس المقصود بإدارة الإنتاج الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بهذا النشاط نظراً لصعوبة تكوينها في المشروع الصغير لضعف إمكانياته، ولكن المقصود بها إدارة نشاط الإنتاج الذي قد يؤديه شخص أو أكثر حسب حجم وإمكانيات المشروع.

« الجدولة والتحميل:

لترجمة الخطط إلى جداول يومية للتشغيل يجب القيام بنشاطي الجدولة والتحميل. والجدولة تعني «تحويل جداول الإنتاج الرئيسية إلى جداول تشغيل تحدد تواريخ بداية ونهاية العمليات المختلفة للإنتاج»، هذا في حالة المنتجات النمطية. أما في حالة المنتجات الخاصة - الشائع التعامل معها في المشروعات الصغيرة - فإن عمليات الجدولة لها تتم بعد إتمام التعاقد أو تلقي الطلبات من العملاء. ويعد النطاق الزمني لعملية الجدولة محدود نسبياً لا يتعدى عدة أسابيع، حيث تصدر أوامر التشغيل بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري على أكثر تقدير. وكلما قل النطاق الزمني لأوامر التشغيل كانت أكثر دقة، لأن عدم التأكد يزداد كلما زادت فترة التنبؤ. فالمرض المفاجئ لصاحب المشروع أو أحد العاملين الأساسيين فيه - على سبيل المثال - قد يؤثر على جداول التشغيل، كما أن نقص أحد المواد نتيجة ضعف الإمكانيات التخزينية للمشروع الصغير وغيرها من الأسباب، قد يكون له أيضاً تأثير واضح. لذلك يجب أن تخضع عمليات الجدولة لمراجعة مستمرة على ضوء التقارير المتعلقة بنتائج التنفيذ.

أما نشاط التحميل فيُقصد به «توزيع أوامر التشغيل على المعدات والآلات على ضوء الأحمال المطلوبة والطاقات الإنتاجية المتاحة». وتزداد كفاءة نشاط التحميل إذا أدى إلى عدم وجود طاقة عاطلة أو اختناقات، نتيجة استغلال الطاقات المتاحة الاستغلال الأمثل.

وتتعدد الأساليب الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في الجدولة والتحميل، كما تتوافر الآن برامج جاهزة على الحاسب الآلي متخصصة في أداء هذه الأنشطة يمكن الاستعانة بها. ومما لا شك فيه أن اقتناء الحاسبات الآلية لم يعد مشكلة الآن سواء من حيث التكلفة أو الخبرات القادرة على التعامل معه حيث تم تبسيطه بدرجة أصبحت لا تحتاج إلى متخصصين في تشغيله، بل يكفي حضور دورة تدريبية بسيطة حول كيفية التعامل مع البرنامج الجاهز المخصص لهذا النشاط أو غيره. وأحياناً يمكن الاكتفاء بكتاب التشغيل المرفق مع البرنامج طبقاً لإمكانيات التعليم الذاتي المتوفرة لدى من يتولى مسئولية نشاط الإنتاج. كما يمكن التعاون بين عدد من المشروعات ذات النظم الإنتاجية المتشابهة لاقتناء البرامج المفيدة لها مما يوفر في التكلفة، خاصة وأن العديد من هذه البرامج عامة الاستخدام مع إمكانية تكيفها، كما أن أسعارها تنخفض كلما تعدد مستخدموها.

لذا يتطلب أداء نشاطي الجدولة والتحميل أخذ عدد كبير من العوامل في الحسبان حتى يتم ضبطهما، بما يضمن عدم تأخر الإنتاج ومن ثم الوفاء بالطلبات في مواعيدها وهو ما يخلق سمعة جيدة عن التزام المشروع في السوق كأحد المزايا التنافسية القيمة. وفي الواقع العملي، لا يحظى هذان النشاطان بالاهتمام الكافي في المشروعات الصغيرة، إما لعدم الشعور بأهميتهما أو لعدم توافر الخبرة الكافية للقيام بهما مما ينتج عنه ارتباك العملية الإنتاجية وهو الأمر الذي قد يتسبب في فشل المشروع أو فقده للعديد من العملاء.

« إدارة الجودة:

تمثل إدارة الجودة أحد الأنشطة الهامة لإدارة الإنتاج لدورها الهام كأحد العوامل الحاكمة للنجاح أو الفشل. ويعد من أحد الأسباب الرئيسية لاندثار العديد من الحرف والصناعات التقليدية أو التراجعية لافتقادها لمستوى الجودة المعروف عنها. والجودة مفهوم نسبي يختلف من مشروع لآخر لذلك يجب تحديد معايير الجودة في الصناعة التي يعمل بها المشروع، والتي تتناسب مع متطلبات العميل وظروف المنافسة وإمكانيات المشروع. ومما لا شك فيه أن مستويات الجودة المستهدفة تم حسمها عند تحديد قطاعات العملاء التي سيقدمها المشروع. وحتى نضمن جودة المنتج النهائي لا يجب الانتظار حتى يتم الانتهاء من الإنتاج للتأكد من مدى تحقق المواصفات المطلوبة، لكن لابد أن تبدأ عملية إدارة الجودة مع تحديد وتوفير عناصر المدخلات المستخدمة، وتستمر خلال عمليات التشغيل وحتى إنتاج المخرجات المحققة، التي غالباً ما ستكون مطابقة لمتطلبات العملاء. وإدارة الجودة - بهذا الشكل - تُعد وقائية لا تنتظر وقوع الأخطاء حيث تبدأ إدارة الجودة بفحص الخامات والمستلزمات ومراجعة الآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية والتأكد من مهارة وقدره العاملين، وتستمر أثناء العملية الإنتاجية بأخذ عينة تحت التشغيل كل فترة لفحصها، وهذا المفهوم الوقائي لا يدركه الكثير من المسؤولين عن الإنتاج في المشروعات الصغيرة. ويمكن التأكد من مدى توافر مواصفات الجودة بالنظر أو القياس أو الاختبارات العملية وغيرها من طرق قياس الجودة، كما يمكن الاعتماد على الفحص الشامل لجميع الوحدات المنتجة أو الاكتفاء بأخذ عينة فقط، ويتوقف ذلك على طبيعة المنتجات ومستوى الجودة المطلوب. فالحائك الذي يحيك الملابس بالطلب لابد أن يراعي جودة جميع الوحدات التي ينتجها، لكن في مجال تعبئة السكر - على سبيل المثال - يمكن أخذ عينة من الأكياس للتأكد من وزنها.

وتتسم عملية قياس الجودة بعدة خصائص منها أنها تعتبر «عملية اقتصادية» بمعنى أنها تستدعي إجراء مقارنة بين تكلفة عملية فحص الجودة في المراحل المختلفة قبل وأثناء وبعد التشغيل، مع تكلفة عدم الفحص وتحمل وجود منتجات تالفة أو معيبة. وفحص الجودة آثار إيجابية على المدى الطويل لأن عملية إهمالها ستصبح مشكلة تتفاقم مع نمو حجم المشروع، بالإضافة إلى ظهور بعد سلوكي خطير لها يتمثل في اعتياد العمال على عدم بذل الجهود الكافية للحفاظ على مستويات الجودة المطلوبة.

ومن خصائص عملية قياس الجودة كذلك أنها «عملية مرنة» حيث يجب وضع حدود قصوى ودنيا لمستوى الجودة المقبول، ففي مجال تعبئة السكر مثلاً قد يسمح بأن العبوة تزيد أو تقل في الوزن بـ 10 جرامات وما يتجاوز هذا المدى يتم رفضه. ويتوقف تحديد هذا المدى على عدة عوامل أهمها تأثير هذا الاختلاف على الصحة والأمان والتكاليف ورضاء العميل.

وأخيراً، يجب ملاحظة أن توفير مواصفات الجودة التي يرغب فيها العميل لا يجب أن تؤثر بدرجة كبيرة على ارتفاع أسعار المنتجات مقارنة بالمنافسين إلا إذا اقتنع العميل بهذا الفرق. كما لا يجب التمسك بمستويات جودة أعلى مما يطلبه العميل لأن هذا ينعكس على تقليل أرباح المشروع نتيجة زيادة تكلفة الإنتاج دون مبرر يستشعره العميل أو يطلبه. وإذا أصر صاحب المشروع على التمسك بمستوى جودة معين لأنه شخصياً لا يقبل أقل منه، فعليه أن يبحث عن العملاء الذين يقدرّون هذا المستوى من الجودة، وتظل القاعدة في النهاية طبقاً للمفهوم الحديث للتسويق «العميل هو سيد الموقف».

رابعاً: إدارة المشتريات والمخازن:

من المعروف أن القدرة على التخطيط تمثل جزءاً مهماً من وظيفة الإدارة، ويتطلب التخطيط توافر «رؤية مسبقة» لمدير/مالك المشروع الصغير تأخذ في اعتبارها المدخل التالي عند التخطيط:

- محاولة رؤية الموقف بشكل متكامل.
- تقسيم المشكلة لأجزاء يمكن إدارتها.
- تطوير طرق إدارية جديدة كلما تطلب الأمر.

من هذا المنطلق، بدأ مفهوم «إدارة المواد» في الظهور في الخمسينيات من القرن الماضي، ليحل محل مفهوم الشراء التقليدي، حيث تستند الفكرة الأساسية لمفهوم «إدارة المواد» على الرؤية المتكاملة للأنشطة ذات العلاقة بالمواد منذ التخطيط لها ثم إنشاء تحركها ثم مراقبتها. لذلك تبدأ هذه الوظيفة بالتخطيط للإنتاج ثم الشراء والنقل والاستقبال والتخزين والرقابة على المخزون وأخيراً التوزيع المادي للمنتجات النهائية. ويشترط لنجاح «إدارة المواد» أن يتم التنسيق بين هذه الأنشطة لتحقيق درجة من الاتساق بين أهدافها بما يحقق العديد من المزايا للمشروع نتيجة تكامل هذه المنظومة. ويجب أن تدار وظيفتي الشراء والتخزين من هذا المنظور.

وتحتاج المشروعات باختلاف أحجامها إلى نشاط شراء فعال. وأظهرت أحد الدراسات التي أجريت في ولاية بنسلفانيا الأمريكية وجود علاقة قوية بين فاعلية الشراء والأداء المالي للشركة وهو ما يمثل أمر ضروري للمشروعات الصغيرة يستوجب اهتمامها بهذا النشاط خاصة مع ندرة الموارد المالية المتاحة التي لا تتحمل أخطاء البشر.

وحيث إن أداء المشروعات الصغيرة بكفاءة عالية يعتمد - بجانب عوامل أخرى - على مدى توافر المواد والمهمات اللازمة لحسن سير العمل ومن ثم زيادة قدرتها على أداء الهدف

المطلوب منها، لذا يجب توفير الأصناف اللازمة بالقدر الكافي والنوعية الملائمة في الوقت المناسب. ولا تتوقف أهمية الشراء عند هذا الحد إنما تمتد إلى أهمية الحصول على هذه المواد والمهمات بأقل تكلفة ممكنة مع محاولة تحقيق وفورات كلما أمكن ذلك دون المساس - قدر المستطاع - بمستويات الجودة المطلوبة، حتى تتاح الفرصة لاستخدام هذه الوفورات في نواحي تتعلق بالتوسع والنمو أو تحسين مستوى الأداء. على ضوء هذه المهام، تُعرف إدارة المشتريات بأنها «توفير احتياجات المشروع من المواد والمهمات بالجودة والكمية المناسبين وبأقل تكلفة ممكنة في الوقت والمكان المناسبين ومن مصدر التوريد المناسب».

« تأثير خصائص المشروعات الصغيرة على وظيفة «الشراء»

تؤثر خصائص المشروعات الصغيرة على أداء وظيفة الشراء، نظرًا للطابع الشخصي الذي تتسم به هذه المشروعات، مما يجعلها تعتمد على المنهج الشخصي في التعامل مع جمهورها بفئاته المختلفة ومنهم الموردين. حيث تتسم العلاقة معهم بخصوصية شديدة تختلف عما هو شائع في المشروعات الكبيرة. فعلاقة مدير/مالك المشروع الصغير غالباً ما تبدأ مع الموردين مع نشأة المشروع وتستمر لفترات طويلة إذا حدث تفاهم بينهم منذ البداية، وقد تتحول لعلاقة صداقة شخصية وشراكة مع عدد محدود منهم. وقد تصل العلاقة بينهم إلى حد قيام المورد بتمويل المشروع الصغير، واقتراح الأصناف التي يمكن التعامل فيها أو البدائل الجديدة. ونتيجة لقوة العلاقة مع الموردين يمكن الاعتماد على سياسة الشراء العاجل دون الحاجة لتخزين كميات كبيرة، حيث تنتقل وظيفة التخزين للمورد خاصة في حالة المشروعات الصغيرة جداً. فكما سبق وأوضحنا أن المشروعات الصغيرة تتعدد أنواعها بين الصغير جداً والحرفي والمنزلي وغيرها، وكلها مسميات تعبر عن وجود اختلافات نسبية في حجم المشروع ينعكس على إمكانياته النسبية.

ومن السمات المميزة للمشروعات الصغيرة أيضاً مرونة الإدارة حيث تكون دفعة المركب في يد شخص/أو عدد محدود من الأشخاص مما ييسر عملية اتخاذ القرارات. وتؤثر هذه الخاصية على مرونة وظيفة الشراء أيضاً وسهولة التحول بين الأصناف أو الموردين أو الكميات.... طبقاً لظروف الموقف دون التقيد بلوائح أو إجراءات صارمة كما هو شائع في المنظمات الكبيرة أو الحكومية.

وفيما يتعلق بخاصية محدودية الموارد المتاحة، ينعكس النقص في الموارد المالية على انخفاض الكميات المطلوبة في أمر الشراء مع زيادة عدد مرات الشراء مما قد يحرم المشروع من فرصة الحصول على خصم الكمية ويزيد من التكاليف الإدارية. أما النقص في الموارد البشرية من حيث قلة العدد يجعل وضع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي أبسط، نظرًا لاحتمال قيام شخص واحد/أو عدد محدود بها. كما يقوم صاحب المشروع بنفسه بالشراء

أو دمج أنشطة الشراء ضمن أنشطة إدارة أخرى كالإنتاج في المشروعات الصناعية أو التسويق في المشروعات التجارية - والتي يُطلق عليها المبيعات في العديد من هذه المشروعات.

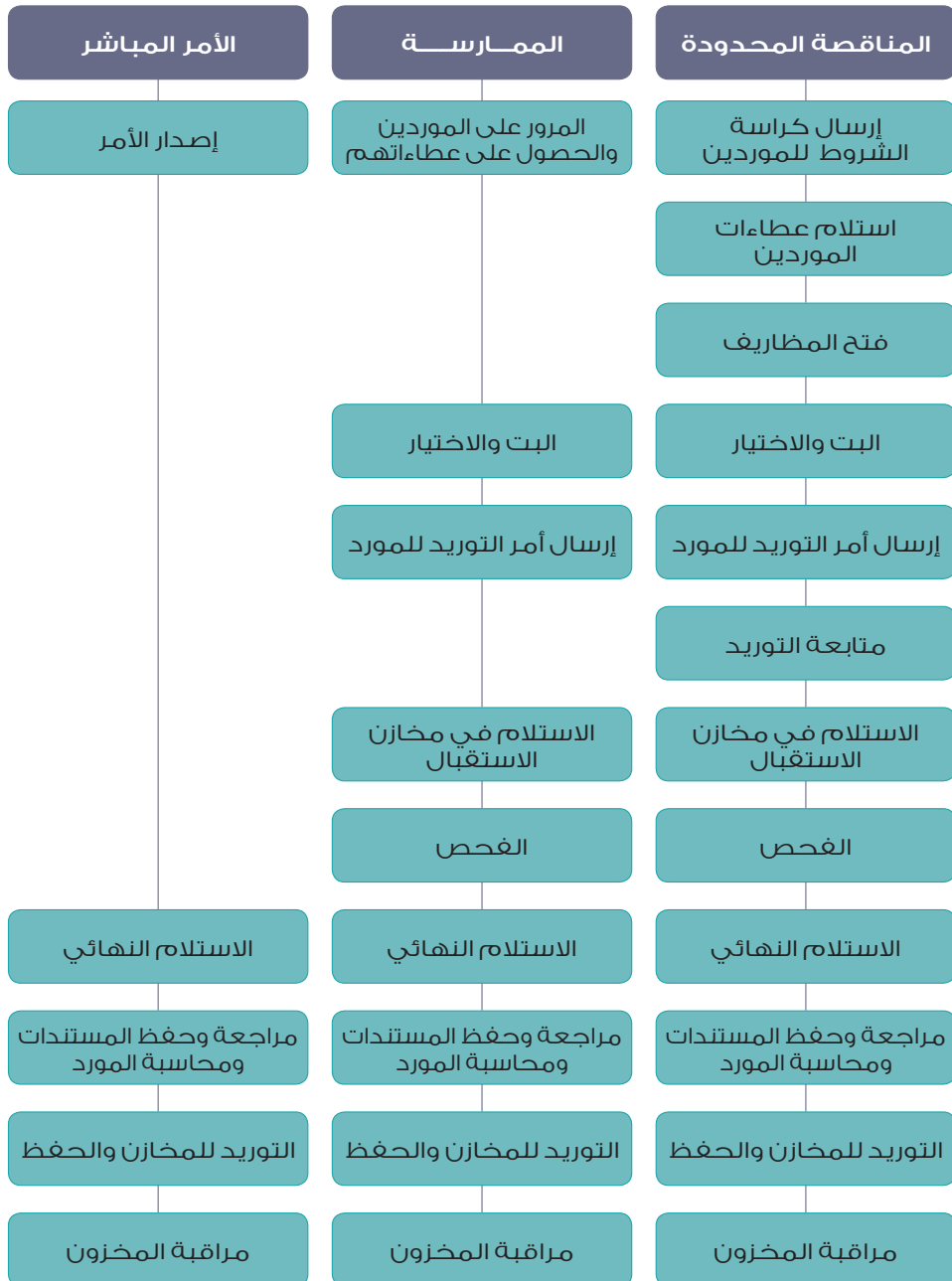
وأخيراً ينعكس ضعف الإمكانيات التكنولوجية بهذه المشروعات على بساطة الأصناف المشتراة وعدم الحاجة لشرائها بواسطة متخصصين.

وبصفة عامة، لا يجب أن تختلف الأهداف العامة لوظيفة الشراء اختلافاً بيناً من مشروع إلى آخر مهما اختلف الحجم أو النشاط حيث يمكن تلخيص أهداف وظيفة الشراء في الأهداف التالية:

- 1- المحافظة على استمرار تدفق المواد والمهمات اللازمة لحسن أداء العمل.
- 2- توفير المواد والمهمات تبعاً للاحتياجات الفعلية بدون إسراف أو تكرار في عمليات الشراء لتفادي الخسائر التي تنتج من تراكم الأصناف بسبب التلف والتقدم.
- 3- المحافظة على مستوى الجودة الذي يضمن الأداء بأفضل مستوى.
- 4- توفير الاحتياجات اللازمة بأقل تكلفة لتحقيق الكفاءة في استغلال اقتصادي ممكن لبند الميزانية المخصصة للمشتريات.

« طرق وإجراءات الشراء:

تتعدد طرق الشراء التي يمكن الاعتماد عليها بصفة عامة، ولكن يكثر استخدام بعض هذه الطرق في المشروعات الصغيرة لأنها تناسب طبيعتها مثل الشراء بالمناقصة المحدودة أو الممارسة أو الأمر المباشر. وتختلف إجراءات الشراء بهذه الطرق الثلاث التي نوجزها في الشكل التالي كدليل مختصر لإجراءات الشراء:



إجراءات الشراء والتخزين طبقاً لطرق الشراء المناسبة للمشتريات الصغيرة

شكل رقم (4/7/2)

ويواجه المسئول عن الشراء مشكلات تتعلق إما بالتقدير الزائد عن أو الأقل من الاحتياجات، وفي كلتا الحالتين يتم الإضرار بإمكانيات المشروع المحدودة. وتحدث مشكلات التقدير في الحالات التالية:



○ حالة عملية:

ورث آلان كانبل Alan Campbell - المحاضر السابق في مجال الهندسة - شركة هندسية صغيرة ذات مسئولية محدودة عن والده أنشئت منذ 12 عاماً، وتحقق الشركة معدل سنوي حوالي 200 ألف جنيه إسترليني ويعمل بها فريق مكون من 12 موظف. وتمثلت المشكلة الرئيسية التي واجهت آلان عند بداية توليه إدارة الشركة في «كيفية زيادة الإنتاج بنسبة 50% خلال ستة أشهر بحيث يواجه الطلب المتزايد». لذلك عقد اجتماع مع مديري المبيعات والمشتريات والإنتاج لمواجهة الموقف وكانت الطلقة التي وجهها آلان لهؤلاء المديرين بأن طلب من كل منهم أن يعد خطة عمل لقسمه. ومن الملاحظ أن مدير المشتريات الذي لم يعهد القيام بمثل هذا العمل من قبل واجهته صعوبة حقيقية في صياغة استراتيجية لقسمه وقضى وقتاً طويلاً دون جدوى. ومثلت هذه القضية مشكلة رئيسة واجهت آلان نظراً لضعف إلمام قسم المشتريات بإجراءات التخطيط.

تؤكد هذه الحالة أن ضعف أداء وظيفة الشراء في الكثير من المشروعات الصغيرة يعود لعدم الاهتمام بعملية التخطيط التي تعتمد بالأساس على نوعية المعلومات المتاحة مما يؤثر على درجة نجاحها. وتدور هذه المعلومات حول نقطتين أساسيتين هما:

- 1- المكونات اللازمة لتصنيع المنتج ومواصفاتها.
- 2- صياغة خطة عمل للمشتريات يمكنها إمداد قسم الإنتاج بمتطلباته في الوقت المناسب. وتمثل هذه الخطة المرحلة الأولى في تحديد مصدر التوريد.

« تحديد المواصفات:

يفضل أن يتم شراء المادة الخام بالأسلوب الصحيح منذ البداية لتوفير مُنتجات المشروع بمستويات الجودة المخططة وحتى يمكن تجنب ظهور أي مشكلات مرتبطة بالإنتاج أو التكلفة لاحقاً. ففي حالة عدم مطابقة المنتج للمواصفات التي يرغب فيها العميل فإنه يرفضه. وهنا لابد من البحث عن أسباب هذا الرفض لاكتشاف مصدر المشكلة، هل يرجع لضعف في الإنتاج أم الموارد البشرية أم المشتريات؟ فإذا ثبت أن المشكلة لوجود ضعف في المشتريات يتم مراجعة إجراءات شراء المواد الخام بدقة لتحديد مصدر هذه المشكلة الذي قد يرجع لأحد الأسباب الآتية:

- نقص المعلومات يتضمن أيضاً المعلومات المرتدة عن الأصناف الموردة من قبل مما يؤدي إلى تكرار أخطاء الشراء.
- عدم توافر الأفراد المدربين على إعداد المواصفات الفنية وتوفير المستندات التفصيلية عنها مما يحد من توفر معلومات دقيقة عن الأصناف المطلوبة لدى القائم بالشراء.
- ضعف الاتصال بين الأقسام المختلفة يحد من التنسيق بينها عند تحديد المواصفات وإصدار أوامر التوريد، كما يحد من القدرة على تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب.

ولرفع مستوى أداء وظيفة الشراء يجب التركيز بشكل عملي على الأساليب الفعالة لـ:

- تحسين وتخطيط المشتريات.
- تحديد واختيار موردين جدد.
- التخزين والمراقبة على المخزون.

خامساً: الإدارة المالية:

تعد «الوظيفة المالية» من الوظائف الهامة التي لا يمكن أداء أي نشاط وظيفي آخر دون الرجوع إليها، وترتبط بأوجه النشاط المتعلقة بالحصول على الأموال وتنظيم حركتها وإدارتها بشكل فعال يضمن للمشروع تحقيق أهدافه. ولتحقيق ذلك تهتم الإدارة المالية باختيار أفضل سبل الحصول على الأموال واستخدامها من أجل تحقيق الهدف الأساسي

لنظمات الأعمال وهو تعظيم القيمة السوقية لها أو تعظيم ثروة الملاك، للمساهمة في تحقيق الهدف الأسمى هو البقاء والاستمرار والنمو. لذلك تختص الوظيفة المالية بإدارة حقيبة استثمارات الشركة بشكل يعظم العائد المحقق منها عند مستوى مقبول من الخطر، باختيار مزيج مناسب من مصادر التمويل التي تدني تكلفة رأس المال إلى أقل حد ممكن. ويُقصد بالإدارة المالية كوحدة إدارية «مجموعة الأشخاص الذين يقومون بتنفيذ الأنشطة والأعمال المتعلقة بالحصول على الأموال واستخدامها لتحقيق الأهداف المنشودة. أما المدير المالي فهو الشخص المسئول عن إدارة أموال المشروع بكفاءة وأمانة، كما يؤدي دوراً أساسياً في اتخاذ القرارات الخاصة بها. وقد يكون هو صاحب المشروع أو غيره وقد يعمل بمفرده أو يكون معه مساعدين طبقاً لحجم وإمكانيات المشروع.

« موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي للمشروع:

يختلف موقع المدير المالي باختلاف حجم المشروع على النحو التالي:

- في المشروعات الصغيرة غالباً ما يكون صاحب المشروع هو المدير المالي ومدير الشركة في نفس الوقت.
- في المشروعات المتوسطة توجد إدارة متخصصة بالشئون المالية تسمى «الإدارة المالية» ويسمى رئيسها بـ «المدير المالي».
- في المشروعات الكبيرة يتم تقسيم الوظائف المالية إلى مجموعتين: تضم الأولى مجموعة الوظائف المسؤولة عن تسجيل النتائج المالية وتحليل مدلولاتها بغرض الرقابة على الأداء والثانية مجموعة الوظائف المسؤولة عن التخطيط المالي والتمويل، ويشرف على كل مجموعة نائب للمدير المالي، وفي هذه الحالة يكون المدير المالي في قمة الهرم التنظيمي في الشركة وقد يتصل مباشرة برئيس مجلس الإدارة.

وبأداء الوظائف التالية يتمكن المدير المالي من تحقيق أهدافه الأساسية للمشروع:

1. تحليل البيانات المالية: يُقصد بها دراسة البيانات المالية وتحويلها لمعلومات تفيد في معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية وتقييم الأداء المالي للمشروع خلال فترة زمنية معينة
2. التخطيط المالي: يتم من خلال التعرف على الاحتياجات المالية للمشروع وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة الأجل ذات الأهداف الاستراتيجية والقصيرة الأجل ذات الأهداف التشغيلية) وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بإيرادات ومصروفات

المشروع في المستقبل. وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي يجب أن يقوم بها المدير المالي دون إهمالها بانشغاله في المهام اليومية والتشغيلية، لأنها تساهم في رسم السياسة طويلة الأجل للمشروع.

3. تحديد هيكل الأصول: يتضمن تحديد العناصر المكونة للأصول وتوزيع هيكل الاستثمار على الأصول قصيرة وطويلة الأجل، وتحديد الحجم الأمثل للاستثمار في الأصول المتداولة والثابتة وتأثيرها على مستقبل المشروع، بالإضافة إلى متابعة أهمية تقادم الأصول الثابتة ومدى مساهمتها بكفاءة في العمليات التشغيلية أو حاجتها للاستبدال أو التجديد أو التطوير، على ضوء الخطة الاستراتيجية المستقبلية للمشروع.

4. تحديد الهيكل المالي للمشروع: ترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي وتقييم واختيار وسائل التمويل المتاحة. ويؤدي المدير المالي دوراً كبيراً في تحديد المزيج الملائم للتمويل قصير الأجل أو طويل الأجل الذي يؤثر في قوة المركز المالي والائتماني للمشروع. وينضم المدير المالي إلى مجلس الإدارة من أجل قرارات توزيع الأرباح.

5. الحصول على الأموال: تحديد مصادر التمويل المختلفة وتكلفة كل منها.

6. استثمار الأموال: استثمار الأموال التي تم الحصول عليها بشكل يحقق أكبر العوائد الممكنة.

7. الرقابة المالية: متابعة تنفيذ الخطط المالية الموضوعة لتحديد الصعوبات التي تعترض تنفيذها وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

8. التنسيق مع الإدارات الأخرى: التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى إتمام العمل بفعالية نظراً لوجود بعد مالي لجميع القرارات التي تتخذ داخل المشروع. فالقرارات التسويقية - على سبيل المثال - لها تأثير على نمو المبيعات وهو ما ينعكس بدوره على القرارات المتعلقة بالأرباح والاستثمار.

9. مواجهة مشاكل خاصة: المشاكل التي لا تتكرر كثيراً مثل الاندماج أو انضمام شريك جديد، حيث تظهر الحاجة إلى إعادة تقييم الأصول في الشركة.

وتتضمن أهم مهام المسئول عن الإدارة المالية الخطوات المتتابعة التالية:

تقدير الاحتياجات من الأموال (بنود الاستخدام)
تحديد مصادر الأموال المتاحة (داخلية/خارجية)
تحديد تكلفة كل مصدر والعائد المتوقع منه ودرجة الخطر المصاحبة له
تحديد أفضل مصادر التمويل/هيكل التمويل والقدرة على إقناع المصادر الخارجية للاستثمار في المشروع
الحصول على الأموال وتوزيعها على أوجه النشاط المختلفة (بنود الاستخدام)
دراسة المشروعات الاستثمارية واختيار أنسبها لضمان الاستمرار والنمو
تسجيل الوقائع المالية وتحديد النتائج النهائية لهذه الوقائع (المحاسبة)
إجراء التحليل المالي اللازم لترشيد قرارات الإدارة على ضوء موقف الربحية وغيره
الحفاظ على مستوى ملائم من السيولة للحد من التعثر المالي
المتابعة والرقابة المالية لتحديد نقاط الضعف والقوة والتعامل معهما في المستقبل

« بعض الوظائف المالية:

تتكامل الأنشطة المالية وتترابط ويخدم بعضها بعضاً، فلا يمكن إجراء تخطيط مالي جيد مالم يسبقه تحليل مالي يعتمد على بيانات دقيقة تم تسجيلها وفقاً لنظام متابعة ورقابة مالية حددها نظام محاسبي دقيق. وفيما يلي نبذة عن هذه الأنشطة:

○ التخطيط المالي:

يعتمد التخطيط المالي على الميزانيات التقديرية باعتبارها أساساً لتحديد مسار المشروع في المستقبل. وتساعد هذه الميزانيات المديرين على تحقيق رقابة كبيرة على الأنشطة المختلفة، كما تخفض مستوى الاستثمارات في الأصول غير الضرورية بما يضمن تحقيق معدلات عالية لعوائد الاستثمار. وفيما يلي أهم أنواع الميزانيات الواجب الاهتمام بإعدادها:

- ميزانية المواد التقديرية
- ميزانية العمل التقديرية (العمالة).
- الميزانية التقديرية للمصروفات الصناعية
- الميزانية التقديرية لأغراض التسويق
- الميزانية التقديرية لمصروفات الإدارة
- الميزانية التقديرية للإنفاق الاستثماري

- الميزانية التقديرية للنقدية
- ميزانية مصروفات التشغيل التقديرية
- ميزانية البضاعة التقديرية

○ الرقابة والتحليل المالي:

تعتمد الرقابة المالية على مقارنة الحالة المالية للمشروع في الماضي والحاضر، لتحديد جوانب القوة والضعف في الأداء المالي للمشروع. ولا يمكن تقييم الأداء دون الاستعانة بالتحليل المالي، لأن البيانات المالية مجرد صورة مجملة ومطلقة ليس لها معنى بدون إعادة ترتيبها بشكل نسبي، يوضح المركز المالي الحقيقي للمشروع. فبيانات حساب الدخل أو الميزانية أو قائمة التدفق النقدي لن تفيد دون استخراج نسب مالية منها تحدد موقف الربحية أو السيولة للمشروع:

« بعض النسب المالية الأساسية للتحليل المالي:

يمكن تقسيم النسب المالية المستخدمة في المشروعات الصغيرة إلى مجموعات على النحو التالي:

○ نسب مالية لقياس الربحية:

أ- معدل العائد على الاستثمار: يعكس هذا المعدل العلاقة بين صافي أرباح التشغيل وإجمالي الأصول (التكلفة الاستثمارية)، وكلما كان المعدل مرتفعاً دل ذلك على استخدام الإدارة للموارد المالية بكفاءة وفعالية.

معدل العائد على الاستثمار = (صافي الربح / إجمالي الأصول) × 100

ب- معدل العائد على حقوق الملكية: يعكس هذا المعدل العلاقة بين صافي الربح وحقوق الملكية. ويدل ارتفاع هذا المعدل على حسن استخدام رأس المال.

معدل العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح بعد استبعاد الفوائد / رأس المال المملوك) × 100

○ نسب مالية لقياس السيولة:

أ- نسبة التداول: تعبر عن العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وتشير القواعد المالية إلى أن هذه النسبة يُفضل أن تكون 2:1 وتُعتبر زيادة هذه النسبة عن وجود استثمار معطل.

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

ب- نسبة التداول السريعة: تقيس مدى قدرة المشروع على تحويل الأصول المتداولة إلى نقدية في أسرع وقت لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل. ومن الشائع أن تكون هذه النسبة 1:1، لأن زيادتها عن ذلك تدل على وجود جزء من الأصول يزيد عن حاجة المشروع.

نسبة التداول السريعة = (النقدية+حسابات القبض/الخصوم المتداولة)

○ نسب مالية لقياس استخدام الأصول:

أ- معدل دوران البضاعة: يعكس عدد مرات شراء مخزون جديد من البضاعة خلال السنة المالية، ويدل انخفاض هذا المعدل على أن البضاعة لم تُبَّع بالمستوى المطلوب.

معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط البضاعة المخزنة

ب- معدل دوران أوراق القبض: يعكس مدى السرعة في تحصيل حسابات القبض، وكلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على تحسن أوضاع التحصيل والعكس صحيح.

معدل دوران أوراق القبض = (أوراق القبض / المبيعات السنوية/360 يوم)

○ نسب تمويل الخصوم وتغطية الاستحقاقات:

أ- نسبة الأرباح إلى الفوائد: توضح مدى تغطية أرباح الشركة لتكاليف الديون والقروض، وكلما كانت الأرباح أكبر من تكاليف خدمة الديون دل ذلك على قدرة إدارة الشركة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعكس صحيح.

نسبة الأرباح إلى الفوائد = (الأرباح قبل الضرائب+الفوائد المقررة/الفوائد المقررة)

ب- نسبة المديونية إلى حق الملكية: توضح العلاقة بين المديونية وحق الملكية، فإذا كانت النسبة مرتفعة دل ذلك على أن الدائنين يمثلون النسبة الغالبة في تمويل المشروع.

نسبة المديونية إلى حق الملكية = الديون الكلية / الأصول الكلية

« نصائح يجب مراعاتها عند استخدام النسب المالية:

○ يفضل عدم استخدام نسبة واحدة بل تستخدم مجموعة متكاملة من النسب التحليلية.

○ يجب التحقق من دقة البيانات المستخدمة في حساب النسب المالية.

- يجب ربط نتائج النسب بالتحليل والرؤية ورسالة الشركة وآراء المديرين الشخصية عند اتخاذ القرارات ووضع السياسات والتخطيط المستقبلي للشركة.
- مراعاة نسب الصناعة للنشاط الذي ينتمي إليه المشروع كمؤشر ودليل عام له، وقد لا يفضل استخدامها كمعيار مطلق للحكم على مدى كفاءة العمل في المشروع إذا كانت له ظروف خاصة.

« أهم المعارف الواجب أن يُلم بها المدير المالي:

نظراً لأهمية وحساسية الوظيفة المالية لارتباطها بكافة أنشطة المشروع، ولمحدودية موارد المشروع الصغير عادة، يجب على من يتولى مسؤولية هذه الوظيفة أن يمتلك المعارف والمهارات التي تزيد من قدرته على استغلال هذا المورد الحيوي أفضل استغلال في ظل ظروف البيئة التي يعمل بها. ونظراً لأن الاحتياجات المالية للمشروع تتوقف - في المقام الأول - على الأساليب التي تتبع في إدارة الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والبيعية وغيرها، يحتاج المدير المالي أن يلم بالحد الأدنى من الاتجاهات الحديثة في الفروع المختلفة لإدارة الأعمال. ونتيجة لاعتماد معظم المشروعات - في الوقت الحاضر - على الائتمان المصرفي في تمويل جزء من عملياتها، يصبح التعرف على النظام المصرفي وكيفية التعامل معه أمراً ضرورياً أيضاً. يُضاف إلى ذلك أهمية توافر حد مقبول من المعرفة المحاسبية وتطبيقاتها التكنولوجية نظراً لاعتماد التحليل والتخطيط والرقابة المالية بالأساس على القوائم المحاسبية. وأخيراً، تساعد معرفة المدير المالي للبيئة الاقتصادية وآلياتها على وضع خطط ونماذج مالية كفاء، لجعل عملية التخطيط المالي أكثر احترافية. وفيما يلي نبذة مختصرة عن بعض المعارف المحاسبية لأهميتها في توفير البيانات المالية.

« أهمية المحاسبة» للمشروع الصغير:

تعد «المحاسبة» موضوعاً مريباً خاصة لصاحب العمل الجديد الذي ليس لديه أي خلفية محاسبية، ويُطلق عليها البعض اسم «إمسك الدفاتر». وتُعرف كلمة محاسبة في القاموس بأنها «قائمة دقيقة أو تعداد للمعاملات المالية»، بمعنى أنها قائمة للمعاملات المالية التي تتم في المشروع وطريقة لتتبع الأموال الواردة والصادرة منه (أوراق قبض - أوراق دفع). وترجع أهمية «المحاسبة» إلى الحاجة للتأكد ما إذا كان المشروع يحقق ربحاً أم خسارة. فالتقارير المالية عن «الربح والخسارة» و«التدفق النقدي» و«الميزانية العمومية» وغيرها من التقارير، تساعد صاحب المشروع في الحصول على صورة شاملة لكيفية عمل المنشأة سواء في الحاضر أو الماضي.

وتطلب بعض الجهات الحكومية مثل مصلحة الضرائب هذه التقارير، ويتيح النظام المحاسبي الجيد إمكانية إعداد التقارير المالية بأسلوب ميسر ووقت أقل نسبياً. ويُنصح بالاستعانة بمحاسب أو ماسك للدفاتر - في حالة عدم توفر الخبرة بذلك - خاصة عند إعداد النظام المحاسبي الخاص بالمشروع لأول مرة، حتى لا تحدث أخطاء قد يصعب تداركها فيما بعد.

« اختيار طريقة المحاسبة »:

يوجد طريقتان للمحاسبة يمكن الاختيار من بينهما وهما:

○ **الطريقة النقدية (الأساس النقدي):** أن يتم حساب الدخل الذي يتم تلقيه بالفعل (إما نقداً أو ببطاقات الائتمان أو بالشيكات)، وحساب النفقات التي تم سدادها بالفعل أيضاً. ويشيع استخدام هذا الأسلوب في المشروعات الصغيرة خاصة التي تعتمد على السداد الفوري، وهذه الطريقة سهلة رقابياً.

○ **طريقة الاستحقاق (على أساس ما هو مستحق):** أن يتم حساب الدخل عندما يتم البيع (بغض النظر عن استلام النقدية)، ويتم حساب النفقات عند الاستلام الفعلي للسلع والخدمات (حتى لو تم الشراء بالأجل). ويشيع استخدام هذا الأسلوب في المشروعات الكبيرة أو الصغيرة التي تستخدم «الفواتير» وتتعامل بالشراء أو البيع بالأجل. وتعطي هذه الطريقة صورة أدق للوضع المالي للمشروع لكنها تتطلب الاحتفاظ بسجلات حسابات القبض (ما للمشروع من أموال عند الغير وما تم قبضه) وحسابات الدفع (ما على المشروع للغير أو ما تم دفعه).

ويتم الاختيار بين الطريقتين تبعاً لظروف كل مشروع والعُرف الشائع في الصناعة التي يعمل بها.

« اختيار طريقة تسجيل المعاملات المالية »:

يوجد طريقتان لتسجيل المعاملات يمكن الاختيار بينهما أو دمجهما معاً وهما:

○ **التسجيل اليدوي:** تدوين كل معاملة في دفتر الأستاذ.

○ **التسجيل الآلي باستخدام البرامج الجاهزة:** إدخال المعاملات المالية في أحد البرامج التي تقوم بالمهام الروتينية للتسجيل وإجراء العمليات المحاسبية. ويجب مراعاة الاحتفاظ بنسخة إضافية من البيانات لمواجهة مخاطر التعامل مع التكنولوجيا.

وفي الفترة الأخيرة، زاد استخدام الطرق الآلية في تسجيل المعاملات المالية وغيرها، لتمييزها بالدقة والسرعة وتنوع التقارير المستخرجة منها حسب إمكانيات البرنامج الجاهز. وكذلك لانخفاض تكاليف اقتناء البرامج الجاهزة وسهولة التعامل معها بتوافر التدريب المناسب، وإمكانية تداولها عبر الإنترنت بين الأطراف المختلفة المتعاملة مع المشروع سواء داخل المشروع أو خارجه وسواء كانت أطرافاً محلية أو دولية.

تدريبات عملية

- التدريب الأول:

« هل ترى في شباب نادي الجزيرة وهليوبوليس سوقًا مناسبًا لشركة «الأمل» للملابس الرياضية الفاخرة للشباب؟ علل إجابتك.

- التدريب الثاني:

« إذا أردت أن تفتح مصنعًا صغيرًا لإنتاج الملابس الرياضية للأطفال الذكور ذوي الأحجام الكبيرة في إقليم قناة السويس، ما الأسس التي يمكن أن تعتمد عليها في تجزئته

« حدد الأسس التي تم الاعتماد عليها في تقسيم السوق حسب الشرائح التالية:

- ذكور/إناث
- شباب/شيوخ
- القاهرة/الإسكندرية.



الفصل الثامن

«تقييم وتطوير
المشروع الصغير»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحولها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

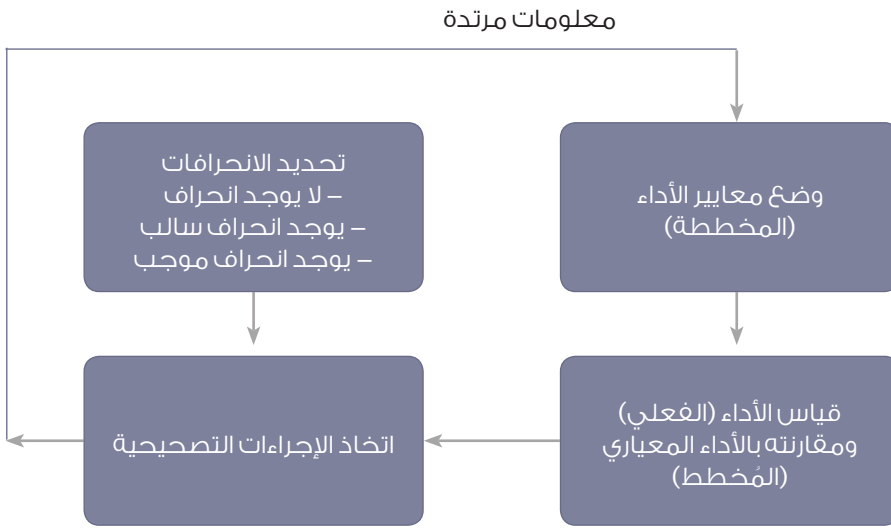
مقدمة:

«التقييم والتطوير المستمران
مفتاحا نمو المشروع الصغير بنجاح»

كيف نتأكد من نجاح المشروع وأن ما تم تخطيطه نُفذ بدقة، وكيف نتأكد من تحقيق أهدافنا؟ للإجابة عن هذه التساؤلات يجب أداء الوظيفة الإدارية الأخيرة المتعلقة بالرقابة لتقييم نتائج الأعمال. وتمكن هذه الوظيفة صاحب المشروع على معرفة الوضع الحقيقي للمشروع في السوق والمكانة التي وصل إليها في هذه المرحلة نتيجة لتحقيق أهدافه. وللحفاظ على هذه المكانة العالية يجب استمرار عملية التطوير والتجديد حتى لا تتراجع مكانة المشروع، نتيجة لوجود منافسين أسرع في اقتناص مكانك وإعادتك للخلف. لذلك تُعد عمليات التطوير والتجديد والنمو مهامًا إلزامية لأنها تُعد قضية حياة أو موت.

1- خطوات عملية الرقابة:

تبدأ نقطة انطلاق المشروع للأمام بتقييم مدى قدرته على تحقيق أهدافه للتعرف على الثغرات ونقاط الضعف والوقوف على أسبابها، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتوجيه المشروع مرة أخرى نحو المسار الصحيح في حالة خروجه عنه. وتتم عملية الرقابة بخطواتها التقليدية الموضحة في الشكل التالي:



خطوات عملية الرقابة

شكل رقم (1/8/2)

نلاحظ من الشكل السابق أن المعايير المخططة هي أساس عملية الرقابة لأن «التخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة». وعلى ضوء هذه المعايير، يتم مقارنة الأداء الفعلي بها لتحديد مدى وجود انحرافات بينهما. والانحرافات قد تكون «موجبة» ما يعبر عن زيادة الأداء الفعلي عن المعياري، وتمثل هذه الزيادة نقطة قوة إذا كانت في الحدود المقبولة التي تعبر عن تميز الأداء. أما الزيادة المبالغ فيها فتعد مؤشراً على وجود خلل ما مثل انخفاض المعايير المخططة عن مستوى الأداء المتوسط أو أن الزيادة نتيجة للضغط على العملاء واستخدام أساليب لا تليق باسم وسمعة المشروع. وقد تكون الانحرافات «سلبية» ما يعبر عن نقص الأداء الفعلي عن المعياري. ولا يجب النظر لهذا النقص دائماً على أنه قصور في الأداء، لأنه قد يعود للمبالغة في المعايير المخططة أو وجود ظروف قهرية مؤثرة بالسلب على أداء المشروع كالثورة أو الحرب أو صدور قانون ضد المشروع أو تغير رغبات العملاء وغيرها.

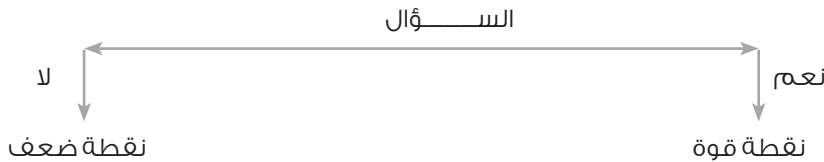
2- تقييم مدى تحقيق المشروع لأهدافه:

نتيجة لتقييم نتائج أعمال المشروع، يجب التأكد من الاستعداد لكافة الاحتمالات الممكنة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التطويرية المناسبة. وهنا يجب الإجابة عن التساؤلات الآتية:

« كيف سيكون رد فعلك - أو رد فعل أسرتك - إذا لم تتمكن من السيطرة على مجريات الأمور ولم تسر الأمور كما خططت لها؟

« هل تملك المرونة الكافية للتكيف مع الأوضاع المستجدة؟

إذا كانت إجابتك تدل على توافر القوة وتحمل شخصيتك النتائج مهما كانت، وترغب في التعرف على نقاط القوة والضعف في المشروع للتعرف على أسباب تفوقك لتميمتها ومعوقاتك لمواجهتها، عليك بتقييم أدائك باستخدام أداة أخرى هي قوائم مراجعة البيئة الداخلية بعنصرها: وظائف الإدارة والأنشطة الوظيفية لتمكينك من إجراء هذا التحليل بدقة. وتضم هذه القوائم العديد من الأسئلة حول كل وظيفة من وظائف المدير ووظائف المشروع. وتكون الإجابة المحتملة عن أي من هذه الأسئلة على النحو التالي:



وفيما يلي سنستعرض هذه الوظائف باختصار مع إعطاء مثال لقوائم المراجعة:

ويجب ملاحظة أن القوائم التي سيتم عرضها مجرد قوائم استرشادية حيث لا توجد قوائم نمطية، بل من الممكن أن تتنوع أسئلة المراجعة وتختلف باختلاف وجهات النظر وجوانب اهتمام صاحب المشروع. ومن ثم يمكن تعديل هذه القوائم في ضوء ظروف وحالة كل مشروع.

« وظائف الإدارة:

تضم وظائف الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي يحدد مستوى أدائها مدى اعتبارها نقاط قوة أو ضعف للمشروع. وتضم هذه الوظائف الأنشطة التالية:

جدول رقم (1/8/2)

الوظائف الأساسية للإدارة

الوظيفة	وصف الوظيفة
التخطيط	كافة الأنشطة المتعلقة بالإعداد للمستقبل من تنبؤ ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والأهداف التشغيلية التفصيلية.
التنظيم	الأنشطة التي تؤدي إلى تقسيم العمل والمهام وتحقيق التنسيق والتكامل فيما بينها بشكل يحدد هيكل العلاقات والمهام والسلطات. ومن أمثلة ما يتضمنه الهيكل التنظيمي: التخصص الوظيفي وتحديد وتوصيف الوظائف ونطاق الإشراف والتنسيق.
التوجيه	تتضمن الجهود الساعية لتشكيل السلوك الإنساني: كالقيادة - الاتصالات - مجموعات العمل - تعديل السلوك - تفويض السلطة - الإثراء الوظيفي - الرضا الوظيفي - إشباع الحاجات - التغيير التنظيمي - الروح المعنوية للإدارة - العاملين.
الرقابة	جميع الأنشطة التي تعمل على التأكد من أن النتائج الفعلية المحققة متفقة مع النتائج المخططة. وتشمل مراقبة الجودة والمبيعات والمخزون والرقابة المالية ورقابة التكاليف وتحليل الانحرافات.

ومن أهم الأسئلة التي يمكن أن تتناولها القائمة الخاصة بكل وظيفة والتي يمكن الاعتماد عليها كدليل مرشد في عملية التقييم - لذلك تم الإسهاب فيها- الأسئلة التالية:

○ بالنسبة لوظيفة التخطيط:

- 1- هل يضع المشروع أهدافاً واضحة ومحدودة؟
- 2- هل للمشروع استراتيجية شاملة للمنافسة؟
- 3- هل يتم التنبؤ بالاتجاهات البيئية التكنولوجية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية المتعلقة بنشاط المشروع؟
- 4- هل يتعرف المشروع على احتياجات الأطراف التي يتعامل معها من عملاء وموردين وموزعين، إلخ، ويعمل على التنبؤ بها؟
- 5- هل وضع المشروع رسالة مكتوبة ومصاغة جيداً؟
- 6- هل للمشروع خطط مرنة/ أو سيناريوهات بديلة؟

○ بالنسبة لوظيفة التنظيم:

- 1- هل وضع المشروع هيكلًا تنظيميًا واضحًا وفعالاً يعبر عنه بخريطة تنظيمية رسمية؟
- 2- هل تعكس الخريطة التنظيمية الهيكل المناسب للمشروع؟
- 3- هل الأنشطة المتشابهة مجمعة معاً في الهيكل التنظيمي؟
- 4- هل مبدأ وحدة الأمر يسير كما هو مبين بالخريطة؟
- 5- هل يقوم المالك بالتفويض الفعال للسلطة؟
- 6- هل يوجد توصيف مكتوب للوظائف ويستفاد به؟

○ بالنسبة لوظيفة التوجيه:

- 1- هل الروح المعنوية للعاملين مرتفعة؟
- 2- هل الروح المعنوية للإدارة مرتفعة؟
- 3- هل ترتفع درجة الرضا عن الوظيفة؟
- 4- هل يتم تشجيع الخلق والابتكار والإبداع؟
- 5- هل يُعد معدل الغياب منخفضاً؟
- 6- هل يُعد معدل دوران العمل منخفضاً؟
- 7- هل يوجد نظام جيد للاتصالات ذات اتجاهين في المشروع؟
- 8- هل يعد المدير/المالك قائداً ذو كفاءة؟
- 9- هل يوجد نظام جيد للثواب والعقاب؟
- 10- هل يستطيع المشروع والعاملون به التكيف مع التغيير؟

○ بالنسبة لوظيفة الرقابة:

- 1- هل يملك المشروع نظاماً جيداً للرقابة المالية؟
- 2- هل يوجد نظام جيد للرقابة على التسويق والمبيعات؟
- 3- هل يوجد نظام جيد للرقابة على المخزون؟
- 4- هل يوجد نظام جيد للرقابة على التكاليف؟
- 5- هل يوجد نظام جيد للرقابة على الإنتاج؟
- 6- هل يوجد نظام جيد لمراقبة الجودة؟

- 7- هل نظم المتابعة بالمشروع مدعمة بالحاسب الآلي؟
- 8- هل هناك تحديد منتظم ومستمر للانحرافات الإيجابية والسلبية التي تظهرها عملية الرقابة؟
- 9- هل يتم اتخاذ إجراءات عاجلة وفورية لإصلاح الانحرافات السلبية؟
- 10- هل تتميز جميع نظم الرقابة في المنظمة بالفورية والدقة والشمول؟

« وظائف المشروع:

يقوم أي مشروع بعدة أنشطة الوظيفية لتحقيق أهدافه من أهمها الوظائف التي تم التعرض لها في الفصل السابع. ويجب إدراك أن استخدام «قوائم المراجعة» لهذه الوظائف يتطلب الإلمام بمحتواها أولاً، لذلك سيتم عرض محتوى كل وظيفة منها باختصار على سبيل التذكير حتى يمكن استيعاب طبيعة أسئلة «قوائم المراجعة» ويمكن أن تفيد هذه القوائم أيضاً في توجيه نظر صاحب المشروع الصغير لموضوعات لم يكن لينتبه إليها أو يعلم بها ومن ثم يحاول أن يتعلمها:

○ وظيفة الأفراد:

تركز هذه الوظيفة على إدارة الموارد البشرية وتنوع أنشطتها وتمتد خلال المراحل المختلفة من الحياة الوظيفية للفرد.

قائمة مراجعة وظيفة الأفراد

- 1- هل يخصص المشروع مديراً أو إدارة للأفراد أم يتولى هذه الوظيفة صاحب المشروع؟
- 2- هل يتم تعيين العاملين بعد عملية انتقاء ومقابلات واختبارات دقيقة؟
- 3- هل يتم توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين والإدارة؟
- 4- هل يملك المشروع نظاماً فعالاً لتقويم كفاءة العاملين؟
- 5- هل يوجد نظام جيد لإدارة المرتبات والأجور والحوافز؟
- 6- هل توجد إجراءات للتعرف على أسباب شكاوى العاملين ومتابعتها؟
- 7- هل ظروف العمل جيدة وآمنة؟
- 8- هل تتوفر فرص متكافئة للعاملين؟
- 9- هل يوجد برنامج لتثبيت العاملين والتأمين عليهم؟
- 10- هل يتبع المشروع سياسة الترقية للأقارب فقط؟

○ وظيفة التسويق:

تهدف جميع الأنشطة والأهداف لجذب العملاء والحفاظ عليهم، لكن وظيفة التسويق تضع نصب عينها إرضاء هذا العميل وخلق الولاء لديه للمشروع مما يتطلب دراسة كل شيء عنه وعن المؤثرات البيئية من حوله خاصة المنافسة، حتى يقدم له مزيجاً تسويقياً يجعله يشعر بقيمة منتجات المشروع الصغير ويفضلها عن سواها.

قائمة مراجعة النشاط التسويقي

النظم التسويقية:

- 1- هل يوفر نظام الاستخبارات التسويقية معلومات دقيقة وكافية وفي الوقت المناسب عن التطورات التي تحدث في السوق فيما يتعلق بالعملاء والموزعين والمنافسين والموردين و...؟
- 2- هل يطلب متخذو القرار في المشروع بحثاً تسويقية وهل يستخدمون نتائجها؟
- 3- هل تُستخدم أفضل الأساليب للتنبؤ بالسوق والمبيعات المتوقعة؟
- 4- هل تم التنبؤ بالمبيعات وقياس السوق المرتقبة بطريقة جيدة وصحيحة؟
- 5- هل تم تحديد حصص المبيعات على أسس سليمة؟
- 6- هل تقوم الإدارة بتحليل ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع بصورة دورية منتظمة؟
- 7- هل يتم تحليل وفحص تكاليف التسويق دورياً؟
- 8- هل يسمح المشروع بتجميع وتوليد وتصفية أفكار المنتجات الجديدة؟
- 9- هل يقوم المشروع بعمل البحث والدراسة المناسبة قبل الدخول في استثمار أفكار جديدة؟
- 10- هل يتم اختبار المنتجات الجديدة قبل تقديمها للسوق بشكل نهائي؟

إنتاجية التسويق:

- 1- ما ربحية المنتجات والأسواق والمناطق وقنوات التوزيع المختلفة للمشروع؟
- 2- هل يجب على المشروع أن يدخل أو يتوسع أو ينسحب من أي قطاع من قطاعات السوق؟ وماهي نتائج ذلك على الربحية في الأجلين القصير والطويل؟
- 3- هل يعاني أي نشاط تسويقي من تحمل تكاليف مرتفعة؟ وهل يمكن اتخاذ خطوات لتخفيض هذه التكاليف؟

برنامج التسويق (عناصر المزيج التسويقي):

المنتج:

- 1- ما هي أهداف خط المنتجات؟ وهل تعتبر هذه الأهداف جيدة؟ وهل يعمل خط المنتجات الحالي على تحقيق هذه الأهداف؟
- 2- هل يجب أن يتم توسيع أو تعميق خط المنتجات أو الاثنين معاً؟
- 3- ما المنتجات التي يجب حذفها؟ وما المنتجات التي يجب إضافتها؟
- 4- ما اتجاهات ومعرفة المشتري نحو جودة المنتجات وخصائصها وطرزها وتمييزها ... إلخ لكل من المشروع ومنافسيه؟

السعر:

- 1- ما أهداف وإجراءات وسياسات واستراتيجيات التسعير؟
- 2- هل يرى العملاء أن أسعار المشروع تتناسب مع قيمة ما يقدمه لهم؟
- 3- إلى أي مدى تتوافق سياسات الأسعار مع احتياجات الموزعين والتجار والموردين؟

التوزيع:

- 1- ما هي أهداف واستراتيجيات التوزيع؟
- 2- هل هناك خدمات وتغطية مناسبة للسوق؟
- 3- إلى أي درجة يعتبر أعضاء القنوات التوزيعية أكفاءً (الموزعون/ التجار/ ممثلو المنتجين/ السماسرة/ الوكلاء. إلخ)؟
- 4- هل يجب على الشركة أن تعيد النظر في قنوات توزيعها؟

الترويج:

- 1- ما أهداف ووظيفة الإعلان؟ وهل تعد هذه الأهداف جيدة؟
- 2- هل حجم ما ينفق على الإعلان يعد مناسباً؟ وكيف تتحدد ميزانية الإعلان؟
- 3- هل المواد والصور الإعلانية فعالة؟ وما هو اتجاه الجمهور والعملاء نحو الإعلان؟
- 4- هل يتم اختيار وسائل الإعلان بصورة جيدة؟
- 5- هل ميزانية تنشيط المبيعات تعد مناسبة؟ وهل هناك استخدام كفاء وكاف لتنشيط المبيعات مثل العينات المجانية والمعارض والهدايا والتخفيضات ... إلخ؟

- 6- ما أهداف القوة البيعية للمشروع؟ وهل تعد أهدافاً جيدة أم لا؟
- 7- هل يعتبر حجم هذه القوة مناسباً لإنجاز هذه الأهداف؟
- 8- هل يتم تنظيم هذه القوى طبقاً لمبادئ التقسيم المناسبة للعمل (مناطق - أسواق - منتجات)؟ وهل توجه رجال البيع الميدانيين؟
- 9- هل هيكل ومستوى مكافآت رجال البيع يوفر تعويضاً وحافزاً مناسباً لهم؟
- 10- هل يتمتع أفراد القوة البيعية بروح معنوية مرتفعة ومقدرة عالية ويبدلون مجهوداً مخلصاً وصادقاً؟

○ وظيفة الإنتاج:

الدور الرئيس لوظيفة الإنتاج هو تحويل المدخلات إلى مخرجات مطلوبة من عملاء المشروع، ولتحقيق ذلك يتم تخطيط وتنفيذ ومتابعة ورقابة العملية الإنتاجية.

قائمة مراجعة النشاط الإنتاجي

العمليات:

- 1- هل موقع التسهيلات ممتاز؟
- 2- هل التسهيلات مصممة بصورة جيدة؟
- 3- هل يجب على المشروع أن يتكامل للخلف أم للأمام بصورة أكبر؟
- 4- هل تعتبر تكاليف النقل للتفريغ أو الشحن مرتفعة؟
- 5- هل تعتبر تكنولوجيا العمليات المستخدمة مناسبة؟
- 6- هل يوجد نظام فعال لتدفق العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات؟
- 7- هل يتم إنتاج السلعة حسب الطلب أم للتخزين أم لكليهما؟ أي هل يتم الإنتاج حسب الطلب أم الإنتاج المستمر؟

الطاقة:

- 1- هل يمكن التنبؤ بانتظام بحجم الطلب الكلي للسلعة أو الخدمة؟
- 2- هل تعد مواقع المصانع والمتاجر والمخازن مناسبة؟
- 3- هل يوجد العدد المناسب من المصانع والمتاجر والمخازن؟

4- هل يتم تحديد التكاليف الإجمالية وتخفيضها إلى أقل حد ممكن؟ والتي تتضمن:

- « تكاليف تشغيل العمالة والتخلص منها .
- « تكاليف الوقت الإضافي والوقت الضائع .
- « تكاليف نقل المخزون .
- « تكاليف مقاولي الباطن .
- « تكاليف العمالة المؤقتة .
- « تكاليف مناولة المخزون وصرفه ونقله للجهات المختلفة .

5- هل تتم عمليات التحميل والجدولة والشحن بكفاءة؟

6- هل تم إعداد استراتيجيات للتعامل مع الطلب غير المنتظم؟

7- هل يوجد نظام فعال وكفء لمراقبة الإنتاج؟

قوة العمل الفنية:

1- هل تم عمل دراسة للوقت والحركة لجميع وظائف العمليات؟

2- هل تم تصميم وظائف الإنتاج بكفاءة؟

3- هل العمالة الإنتاجية تتسم بالكفاءة والدافعية العالية؟

4- هل تعد المعايير والأنماط الإنتاجية مقبولة وواضحة وفعالة؟

5- هل تم وضع نظام للثواب والعقاب وربطه بالإنتاجية؟

6- هل تم وضع سياسات واضحة ومعقولة وفعالة للإنتاج والعمليات؟

7- هل معدل الغياب ودوران العمل منخفضاً بين العاملين في الإنتاج؟

8- هل يمتلك العاملون روحاً معنوية مرتفعة؟

9- هل القائم بإدارة الإنتاج قائد ناجح؟

الجودة:

1- هل يوجد نظام كفء لمراقبة الجودة؟

2- هل تم تحديد وتقويم تكاليف مراقبة الجودة التالية؟

أ - تكاليف الوقاية:

كبرامج التطوير والتدريب والدراسات التسويقية لتحديد احتياجات ورغبات العملاء؟

ب - تكاليف التقويم والتقدير:

كتحديد مستوى الجودة وعينات الفحص واختبار وفحص البضاعة تامة الصنع ومعامل التشغيل؟

ج - تكاليف الفشل الخارجي:

مثل تكاليف المردودات وإعادة إصلاح المنتجات وإحلالها وتسوية شكاوى العملاء؟

○ وظيفة المشتريات والمخازن:

تتمثل المهمة الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير كافة احتياجات المشروع بشكل اقتصادي مريح بدون إسراف أو تقصير.

قائمة مراجعة نشاطي الشراء والتخزين

وظيفة الشراء:

- 1- هل تم توفير الاحتياجات في الوقت المناسب؟
- 2- هل تم توفير الاحتياجات بالكمية المناسبة؟
- 3- هل تم توفير الاحتياجات بالمواصفات المطلوبة؟
- 4- هل تم توفير الاحتياجات بالسعر المناسب؟
- 5- هل تم توفير الاحتياجات من مصدر التوريد المناسب؟

وظيفة التخزين:

- 1- هل تم فحص ودراسة تكاليف إنتاج أو شراء البضاعة؟
- 2- هل تم تحديد تكاليف الحصول على المخزون؟

- 3- هل تم تحديد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون؟
- 4- هل تم تحديد تكاليف نفاد المخزون؟
- 5- هل تم تحديد مستويات التخزين المختلفة بدقة؟
- 6- هل تم تحديد الأحجام المناسبة لعمليات الإنتاج؟
- 7- هل لدى المنشأة نظام فعال لمراقبة المخزون؟

○ وظيفة التمويل:

تتكون وظيفة التمويل من مجالات ثلاثة رئيسة ترتبط بأهم القرارات المالية، وهي:

- قرارات الاستثمار
- قرارات التمويل
- قرارات توزيع الأرباح

وتعد أدوات التحليل المالي من أكثر أدوات التمويل شيوعاً واستخداماً في إظهار جوانب القوة/الضعف في هذه المجالات، وخاصة تحليل النسب المالية. ونظراً للتداخل والترابط الشديدين بين وظيفة التمويل ووظائف المشروع المختلفة، فإن هذه النسب تستخدم أيضاً باعتبارها مؤشرات لجوانب القوة والضعف في الوظائف الأساسية الأخرى كالإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والإدارة بصفة عامة.

قائمة مراجعة وظيفة التمويل

- 1- هل تزداد نسب السيولة مع الوقت؟ وهل هي أعلى من معدل الصناعة؟
- 2- هل ترتفع نسب الربحية مع الوقت؟ وهل هي أعلى من متوسط الصناعة؟
- 3- هل تزداد نسب النمو مع الوقت، وأيضاً تزيد عن المتوسط العام للصناعة؟
- 4- هل هناك توازن بين مصادر الأموال واستخداماتها؟

وتستمر هذه القائمة في طرح تساؤلات حول كل نسبة من النسب المالية وحول كل مجال من مجالات القرارات المالية المختلفة.

○ وظيفة البحوث والتطوير:

تساعد وظيفة البحوث والتطوير المشروع على النجاح والاستمرار والنمو نتيجة زيادة قدرتها التنافسية والتغذية المستمرة بمنتجات جديدة تحل محل المنتجات التي قاربت دورة حياتها على الانتهاء. ويمكن من خلال قائمة الأسئلة التعرف على أهم نقاط القوة والضعف بأنشطة البحوث والتطوير.

قائمة مراجعة وظيفة البحوث والتطوير

- 1- هل تعرف المشروع على جهود البحوث والتطوير في الصناعة الأساسية التي ينتمي إليها؟
- 2- هل لدى المشروع أفراد قادرون على إجراء بحوث وتطوير ناجحة؟
- 3- هل تتوافر المعدات والمعامل والتسهيلات اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث؟
- 4- هل يملك المشروع المعلومات والموارد المطلوبة لتحقيق ذلك؟
- 5- هل يوجد بالمشروع شخص أو جهة مسئولة عن البحوث والتطوير؟
- 6- هل يقوم المشروع بتخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لها؟
- 7- هل يسعى المشروع لتكوين مصادر لأفكار المنتجات الجديدة لديها؟
- 8- هل يمكن أن يفكر المشروع في فكرة البحوث المشتركة مع غيره من المشروعات (إبداع مفتوح)؟
- 9- هل يُلم مدير المشروع بقواعد الترخيص وبراءة وتسجيل العلامات وغيرها من القواعد المنظمة لأعمال البحوث والتطوير في صناعته؟ وداخل دولته؟
- 10- هل تمتلك المنظمة استراتيجية شاملة للبحوث والتطوير؟

تعد هذه بعض الأمثلة لقوائم المراجعة الداخلية، ويجب ملاحظة أن عملية المراجعة لا تتم مرة واحدة في عمر المشروع بل يجب القيام بها بشكل دوري - سنوي مثلاً - أو كلما استدعت الحاجة وذلك للوقوف على أي تغييرات في كفاءة الأداء الإداري والوظيفي ومواجهتها أولاً بأول. وتتعدد المؤشرات الدالة على قدرة المشروع نتيجة لعملية المراجعة، ومنها ما يلي:

أ- العوامل التسويقية: السمعة العامة والسمعة من حيث الجودة والخدمات والالتزام.

- الحصة السوقية من السوق. - نفقات التوزيع. - كفاءة الترويج.
- كفاءة عمليات البيع. - البحوث والتطوير والابتكارات.

ب- العوامل المالية: النفقات ومدى توفر رأس المال.

- رأس المال. - الربحية. - درجة الاستقرار المالي.

ج- عوامل الإنتاج: الإمكانيات المتوفرة للإنتاج.

- مدى توفر عمالة ماهرة. - القدرة على تنفيذ الأعمال في الوقت المحدد.
- المهارات الفنية.

د- عوامل تنظيمية: توافر قيادة قادرة.

- توافر موظفين مخلصين في عملهم
- إيمان العاملين بالعمل بالاتجاهات الاقتصادية.
- مرونة الاستجابة للعوامل المتغيرة.

بأنهاء عملية المراجعة الدقيقة وتقييم مستوى الأداء الإداري والوظيفي للمشروع، يمكن التعرف على الثغرات التي جعلت الأداء الفعلي مخالف للأداء المخطط له، مما يتطلب إجراء خطوات تصحيحية قد يكون بعضها بسيطاً نسبياً، كتدريب العاملين أو إصلاح الآلات أو تغيير المورد أو تعديل أسعار المنتجات أو الإعلان عنها.... أو قد تكون خطوات جوهرية كتبني استراتيجيات مؤثرة مثل تخفيض حجم النشاط أو الاستقرار على نفس الحجم دون توسع. كما قد يتضح من عملية التقييم وجود نقاط قوة في المشروع لم تستغل بعد مما يتطلب اتخاذ قرارات لاستغلالها كالتشغيل للغير أو الإنتاج للتخزين أو قبول طلبات خاصة أو تبني استراتيجيات التطوير المناسبة للمشروع والتي سيتم تناولها لاحقاً.

ولاختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لنتائج التقييم يجب طرح تساؤلات مثل:

- 1- ما عملنا الآن؟ ماذا يجب أن يكون؟ وماذا يجب أن يكون عملنا بعد خمس سنوات أو بعد السنوات العشر؟
- 2- هل سنظل في نفس العمل/ الأعمال بنفس المستوى؟ (استقرار).
- 3- هل سنخرج كلياً أو جزئياً من هذا العمل؟ (تخفيض).
- 4- هل سنتوسع في مجالات أعمال جديدة عن طريق إضافة وظائف/منتجات/أسواق جديدة؟ (توسع).
- 5- هل سنتبع البدلين (4+3) أو (4+2) أو (3+2)؟ وهل يتم ذلك معاً أو بشكل متتابعي؟ (مركب).

وتتوقف أسباب اختيار استراتيجية دون أخرى على مدى قدرتها على المحافظة على/أو تحسين الأداء. ومن الملاحظ أيضاً أنه في جميع الحالات يعتبر السؤال الأول هو نقطة البداية. حيث يجب أن نعرف أولاً أين نحن؟ وأين نرغب أن نكون؟ قبل أن نتخذ قراراً بكيفية وصولنا إلى ما نهدف إليه. ويساعد ذلك على استبعاد بعض البدائل مقدماً. وبصفة عامة، يوجد أربعة مجالات أو بدائل هي: الاستقرار- التوسع - التخفيض - مزيج مركب منها. ويوضح الجدول التالي مصفوفة لهذه المجالات الأربعة بها بعض الأمثلة لكيفية تنفيذها. فمن الممكن - مثلاً - أن يتجه المشروع نحو التغيير سواء بالتوسع أو التخفيض لمجال منتجاته أو أسواقه أو وظائفه. ومن الممكن اختيار مزيج من هذه المجالات في وقت واحد أو في أوقات مختلفة.

جدول رقم (2/8/2)

مجالات البدائل الاستراتيجية

المنتجات	التوسع	التخفيض	الاستقرار	مركب
إضافة: مُنتجات جديدة / إيجاد استخدامات جديدة.	إسقاط: مُنتجات قديمة / الحد من تطوير المنتج.	محافظة: تغيير في حزمة المنتجات - تحسين الجودة.	إسقاط: مُنتجات قديمة وإضافة: مُنتجات جديدة.	المنتجات
إضافة: أقاليم جديدة / التغلغل في السوق.	إسقاط: قنوات توزيع / تخفيض الحصة السوقية.	محافظة: حماية الحصة السوقية والتركيز على قطاعات السوق.	إسقاط: عملاء قدامى وإضافة: عملاء جدد.	الأسواق
تكامل رأسي للأمام (زيادة الطاقة)	تخفيض عملية البحوث والتطوير.	محافظة: تحسين كفاءة الإنتاج.	زيادة الطاقة وتحسين الكفاءة.	الوظائف

3- استراتيجيات تطوير المشروع:

يجب أن تؤسس استراتيجيات النمو في عصرنا الحديث على الإبداع والابتكار لأنهما أساس المنافسة وكسب الأسواق. وسوف نتناول العديد من استراتيجيات النمو وتطور الأعمال في هذا الفصل مع تخصيص الفصل التاسع لتناول الأعمال الإلكترونية كأحدث استراتيجيات تطوير الأعمال:

« استراتيجيات تنمية الأسواق المستهدفة:

تسعى معظم الشركات لتنمية نشاطها وحجمها لزيادة قدرة المشروع على الاستمرار، لذلك تمثل عملية تطوير المشروع قضية بقاء. فاستقرار المشروع على نفس المنتجات والوظائف والعملاء لفترات طويلة يعنى اتجاه المشروع نحو الانحدار الذي لا يمكن مواجهته إلا بالتطوير المستمر. فتحقيق النمو هو السبب الأول وراء استمرار المشروع بنجاح، وليس المال أو السلطة. لذا يحرص أصحاب الشركات الأمريكية الكبرى - التي بدأت صغيرة - أمثال بيل جيتس صاحب شركة «مايكروسوفت» وتيد تيرنر صاحب مجموعة «تايم وارنر» الإعلامية على

تحقيق معدل نمو جيد سنوياً يؤهلهم للاستمرار ويحميهم من الركود الذي يعتبر بداية طريق النهاية أو التوقف. وقد يتمثل النمو في شراء شركات جديدة أو تقديم مُنتجات جديدة أو اقتحام أسواق جديدة، لذلك يعد التغيير ضرورة لكافة أحجام المشروعات. وتشمل استراتيجيات النمو المتاحة أمام المشروع ثلاثة بدائل هي توسع حجم النشاط - سواء في المُنتجات أو الأسواق - أو التكامل مع الغير- أو تنويع مزيج المُنتجات كأحد استراتيجيات التوسع. وتوضح الأشكال التالية هذه الاستراتيجيات:

○ مصفوفة بدائل استراتيجية التوسع:

تشمل هذه البدائل التوسع إما في العملاء أو في المُنتجات أو في كليهما كما يتضح من المصفوفة التالية:

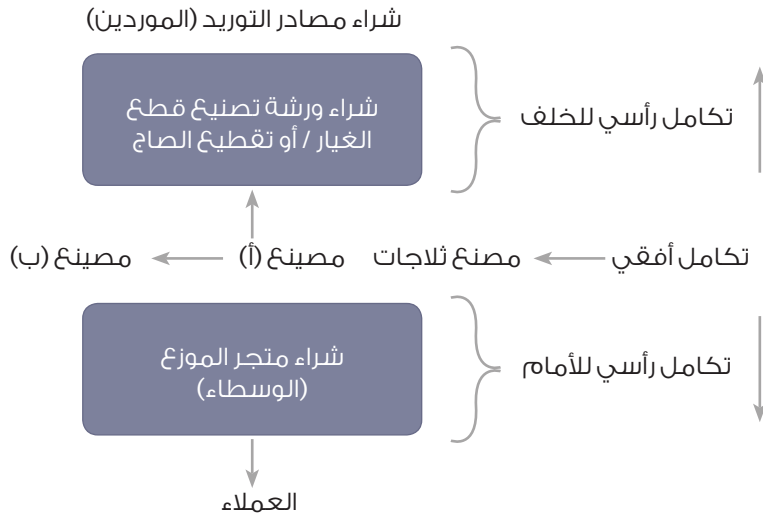
العملاء المُنتجات	الحالية	الجديدة
الحالية	(1) التغلغل في السوق زيادة الحصة السوقية	(2) تطوير السوق تقديم نفس الخدمات لعملاء جدد
الجديدة	(3) تطوير الخدمة تقديم خدمات جديدة للعلاء الحاليين	(4) التنويع وتمثل استراتيجية النمو بالتنويع (تفاصيلها في شكل رقم (4/8/2))

استراتيجيات المُنتجات

شكل رقم (2/8/2)

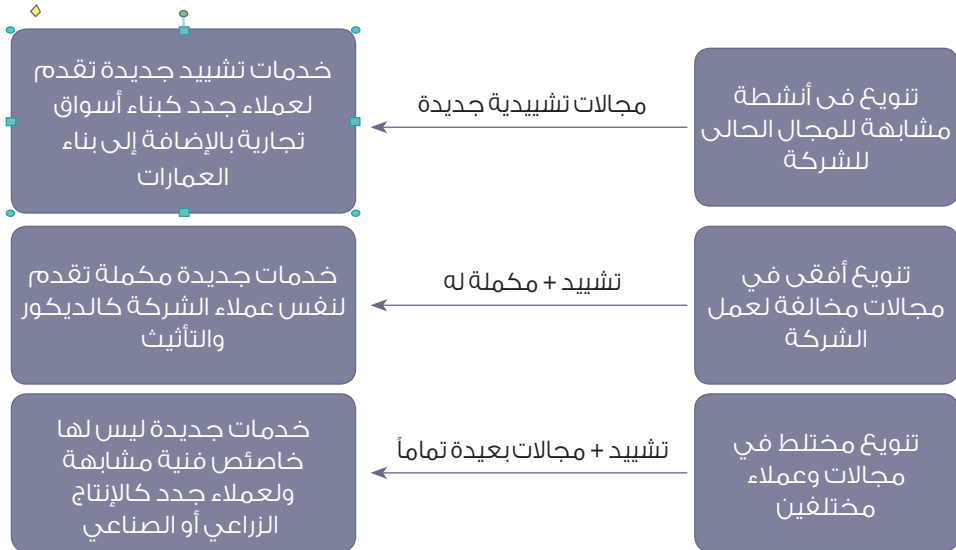
○ استراتيجيات نمو الشركة بالتكامل مع الغير:

مثال إذا أراد مصنع ثلاجات (أ) أن ينمو من خلال استراتيجية التكامل مع الغير فمن الممكن أن تتاح أمامه البدائل الموضحة بالشكل التالي:



بدائل النمو بالتكامل
شكل رقم (3/8/2)

- البدائل الاستراتيجية لنمو الشركة عن طريق تنويع مزيج منتجاتها أو أنشطتها (مثال شركة مقاولات):



بدائل النمو بالتنويع
شكل رقم (4/8/2)

نفترض أن شركة مقاولات تريد أن تنمو عن طريق إتباع استراتيجية التنويع، يمكنها الاختيار من بين البدائل الموضحة بالشكل التالي:

وتحقق الاستراتيجية المختارة فعالية إذا توافرت فيها العناصر التالية:

- 1- تحديد أهداف واضحة ومقنعة.
- 2- المحافظة على المبادرة.
- 3- أن تكون مركزة.
- 4- مرنة.
- 5- منسقة وملزمة للقيادة.
- 6- مفاجئة.
- 7- آمنة.

وحيث أن بعض الاستراتيجيات تتسم بالمخاطرة فإن بعض الكتاب (Arthur A. Thompson & J. Strickland) يرون أن المدير الذي يجرى تحليلاً غير جيد أو يفتقر إلى الابتكار قد يقع في مصيدة الاستراتيجيات الخاطئة التالية - التي يُنصح بعدم اتباعها:

- 1- إتباع الشركة القائدة: قد تبدو عملية تقليد مُنتجات الشركة القائدة فكرة صائبة، لكنها في الحقيقة تتجاهل أوجه القوة والضعف الخاصة بالشركة المقلدة، كما أن الشركة القائدة قد تكون مخطئة في اختياراتها. ولا يجب اتباع هذه الاستراتيجية خاصة في حالة إذا كان السوق لا يستوعب المنتجات المقلدة.
- 2- مهاجمة الشركة القائدة نظراً لضعف إمكانيات المشروع الصغير.
- 3- السعي نحو تحقيق مركز ضعيف في العديد من الأسواق (التمثيل المشرف)، بدلاً من التركيز على مركز قوي في عدد محدود من الأسواق.
- 4- تكرار الاستراتيجية الناجحة كما هي في مجال أعمال جديد، بافتراض أن ما حدث سيتكرر كما هو، لكن هذه الافتراضية ليست صحيحة دائماً حتى في نفس الصناعة، نظراً لتواجد بعض الاختلاف في مفاتيح النجاح الرئيسة في الصناعة والقوى التنافسية. فالنجاح الأول ليس ضماناً للنجاح التالي فإذا كانت الشركة ناجحة لأنها بادرت بإدخال مُنتَج ناجح، فعادة ما يكون لديها ميل للبحث عن مُنتَج آخر، لاعتقادها بأن ذلك سيضمن لها نمو وازدهار المُنتَج الجديد ولكن هذا قد لا يحدث دائماً.
- 5- عمل كل شيء وأي شيء، فعندما يجد المشروع العديد من الفرص الاستثمارية الجيدة قد يرغب في اقتناصها كلها. وقد تتوافر موارد كافية لتطوير ودراسة الأفكار وبلورتها، لكن من الصعب توافر الإمكانيات اللازمة لتحويل كل هذه الأفكار إلى مُنتجات لأنها تتطلب استثمارات مالية وقوى بشرية ضخمة.
- 6- فقد السيطرة على زمام الأمور وعدم التوقف في الوقت المناسب، فقد ينفق المشروع الكثير في استراتيجية غير ناجحة. ولأن المشروع لديه قناعة أنه أنفق الكثير على هذه الاستراتيجية يصعب عليه التوقف ويستمر في إنفاق الأموال للحفاظ على وضع خاسر.

4- تدريب فريق العمل كأساس للتطوير:

يؤدي التدريب دوراً رئيساً في بناء القوى البشرية اللازمة لكافة أنواع وأحجام المشروعات. ويعد التدريب عملية تعلم مستمرة تهدف إلى إحداث تغيير في المهارات والقدرات والسلوكيات بما ينعكس - في الأجل الطويل - على إنتاجية العنصر البشري ويرتقي بأدائه. وتحتاج المشروعات الصغيرة دائماً لبرامج تنمية تشتمل على أنشطة متنوعة تبدأ من إعلام العاملين بسياساتها وبرامجها والإجراءات والأساليب التي تستخدمها مروراً بالتدريب على المهارات التي يتطلبها العمل وانتهاءً بتقييم الأداء للوقوف على أثر التدريب في الارتقاء بمستوى الأداء البشري واقتراح الحاجات التدريبية الجديدة.

ولكي تتجح المشروعات الصغيرة في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة والمتلاحقة، تحتاج إلى أفراد يمتلكون مهارات ومعارف جديدة حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا مع هذه التغيرات ويكونوا قادرين على اتباع واستخدام أحدث أساليب الإنتاج التي يحققها العلم والتقدم التكنولوجي في كافة مجالات العمل. فالتنمية الاقتصادية تحتاج إلى أفراد أكثر فعالية وكفاءة في تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة لتؤدي دورها بجانب المشروعات الصناعية الكبيرة، وتتعدد الجهات المساعدة التي توفر الخدمات التدريبية التي تهدف لبناء وتنمية الكوادر البشرية للمشروعات الصغيرة والتي يجب البحث عنها نظراً لتعددتها وتغيرها من فترة لأخرى.

تدريبات عملية

- التدريب الأول:

- « حل البيئة الداخلية لمشروع صغير قريب منك أو لديك معرفة بمالكه أو مديره، وحدد نقاط قوته وضعفه والاستراتيجيات المقترحة لمواجهتها.
- « لو أردت أن تنمو وتتوسع في مشروع فأأي استراتيجية تعتقد أنك ستتبنها مبرراً رأيك.

الفصل التاسع

«الأعمال الإلكترونية الصغيرة
ووسائل التواصل الاجتماعي»

هل تعلم ما المصود بر أداة الأعمال، وأهم ثها، وأنواعها، والعوامل المؤثرة في نموها؟

الفصل الأول

ما المصود بالمشروعات الصغ رة، وعلاقتها بر أداة الأعمال؟

الفصل الثاني

مراحل عملية ريادة الأعمال (دورة حياة المشروع الصغير)
هل أنت رائد للأعمال؟ وما هي خصائصك؟ (دراسة جدوى الريادة)

الفصل الثالث

هل لديك فكرة؟ (أدوات إبداعية لتوليد الأفكار وتحويلها
لنموذج أعمال CANVAS).
هل تستحق فكرتك الدراسة؟ (دراسة جدوى الفكرة)

الفصل الرابع

كيف ستحول فكرتك لواقع ملموس، وتحدد الموارد اللازمة
لها (خطة الأعمال)؟

الفصل الخامس

ما هي خطوات التنفيذ الفعلية لبدء إنشاء وتجهيز المشروع
الصغير؟

الفصل السادس

كيف ستدير مشروعك الصغير؟

الفصل السابع

كيف ستقيم وتطور مشروعك الصغير؟

الفصل الثامن

هل تريد أن يصبح مشروعك إلكترونيًا وتعتمد على وسائل
التواصل الاجتماعي؟

الفصل التاسع

مقدمة:

تصبح إلكترونيًا أو محمولاً...
أو لا تصبح إلكترونيًا أو محمولاً... هذا هو المستقبل

يُعد استخدام المشروعات الصغيرة لأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT ممثلة في تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت والمحمول نقطة تحول وتطور جوهري في شكلها وطبيعتها والفرص المتاحة أمامها. فاستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في المعاملات ربما لا يخلق العديد من الفرص لهذه المشروعات فقط، بل قد تمتد فوائدها لتتضمن الحد من العديد من التهديدات والقيود التي تواجهها. فالإنترنت لم يعد مجرد قناة توزيع، بل أصبح مجتمعاً متكاملًا ونمطاً للحياة العصرية. وكما هو معروف أن لكل مجتمع قيمه التي تتحكم في سلوك أعضائه ورغباتهم وفي نوعية الخدمات التي يرغبون فيها إلخ. لذلك فعلى رواد الأعمال التوجه نحو هذه المجتمعات كسبيل لنمو وتطور أفكارهم ومشروعاتهم. فنحن في عصر من أبرز سماته إضافة حريف الـ "E" أو "M" كسابقة لأي مفهوم لنعبر بذلك عن عصر تكنولوجيا الإنترنت والمحمول، ولنعني أن المعنى الجديد لهذا المفهوم قد عدل ليتم بسرعة عالية، وبشبكة رقمية متاحة في أي مكان وزمان (24/7/365).

ومجتمع الشبكات لم يعد بدعة كما اعتقد البعض عند بداية ظهوره، لكنه أكد بداية عصر جديد للنشاط الجماعي البشري الذي لم ولن يقلل من قيمة الوظيفة الفريدة للتفاعل البشري وجها لوجه في مكان مادي لكنه دون شك أثر فيها من خلال ظهور أنماط جديدة متوازية لهذا التفاعل والتي لا يشترط أنها الأفضل لكن لا يجب إغفال أنها أصبحت واقعاً ملموساً ونمطاً جديداً للحياة أثر في عوالمها المختلفة ومنها عالم الأعمال الصغيرة والتي يناسب المجتمع الجديد طبيعتها وإمكانياتها.

1- انعكاس التطورات التكنولوجية على مكان العمل:

كيف سيصبح مكتب المستقبل عام 2020؟ كان هذا التساؤل هدفاً لاستقصاء قامت به شركة Office Team عام 2005 لعاملين ومديرين في أكبر 1000 شركة على المستوى القومي في أمريكا، بالإضافة لإجراء مقابلات مع أكبر الخبراء في مجال التكنولوجيا وأماكن العمل. وخرجت نتائج هذه الدراسة في تقرير أوضح أن مكتب المستقبل سيزداد اعتماده على المحمول مع تكنولوجيا تمكن الموظفين من أداء أعمالهم بشكل افتراضي من أي مكان. ففي المستقبل لن يضطر للعمل في المكتب، ولكن هذا لا يعني أننا لن نعمل وقتاً أطول. حيث يرى 42% ممن شملتهم الدراسة أن الموظفين سيعملون ساعات عمل أكثر في المستقبل، مقابل 9% فقط يرون عكس ذلك. وسوف تستمر التكنولوجيا في إعادة تشكيل مكان العمل وتغيير كيفية ومكان إنجازنا له. وكل هذه التغيرات تتناسب لحد كبير مع إمكانيات وظروف المشروعات الصغيرة التي قد تندر مواردها المادية، مع زيادة قدراتها الإبداعية والتكنولوجية مما يتيح لها فرصاً مبشرة في المجتمعات الإلكترونية دون الحاجة لتوفير موقع مادي مجهز بتجهيزات مادية ككيان للمشروع.

2- أوجه الاستفادة من التكنولوجيا في عالم الأعمال الصغيرة:

تتنوع أوجه الاستفادة من التكنولوجيا وتتمثل تطبيقاتها في ثلاثة مجالات أساسية من الممكن أن ترفع قدرات الأعمال الصغيرة خاصة ذات الفكر والمهارات الريادية، وهي:

- « برامج الحاسب الآلي الجاهزة Software: تساعد هذه البرامج على أداء العديد من أعمال المشروع بموارد وجهد ووقت وتكلفة أقل من الأداء اليدوي.
- « تطبيقات الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي: تتضمن العديد من المجالات كالأعمال الإلكترونية والتسويق الإلكتروني وعبر شبكات التواصل الاجتماعي.
- « تطبيقات المحمول: توفر تطبيقات المحمول Mobil Applications، والرسائل القصيرة SMS فرصاً للأعمال الصغيرة.

وفيما يلي بعض الموضوعات الهامة المتعلقة بهذه التطبيقات كل على حدة:

أولاً: تطبيقات الحاسب الآلي:

نظراً لمحدودية إمكانيات المشروع الصغير فإنه غالباً لا يستطيع أن يخصص أفراداً للقيام بأعمال السكرتارية أو نظم المعلومات، لذلك نجد صاحبه يقضى جزءاً من وقته للقيام بمثل هذه المهام ذات الطبيعة الإدارية أو التنظيمية التي قد تبدو بسيطة، لكنها في الحقيقة تشغل حيزاً من الوقت كان من الممكن توجيهه لأغراض تخطيطية أو رقابية. ومن أمثلة هذه المهام تنظيم الوقت والمواعيد والاتصالات الهاتفية والمراسلات والمذكرات وحفظ الملفات وقواعد البيانات وغيرها من التفاصيل اليومية المتعددة والمتكررة. ورغم بساطتها إلا أن وجود خلل أو عدم تنظيم في أدائها قد يتسبب في حدوث مشكلات عديدة كفقد فرص أو عملاء أو تأخر في الالتزامات وخلافه وهو ما يؤدي لتعثر المشروع. ويمثل استخدام البرامج الجاهزة على الحاسب الآلي حلاً مناسباً لما تتيحه من خدمات كالتعامل مع البريد الإلكتروني وبرامج تشغيل الكلمات والعرض وتنسيق المواعيد والإنذار المبكر لها والتقارير وحفظ الملفات وتصنيفها وقواعد البيانات المختلفة للعملاء والعاملين والموردين، بالإضافة للبرامج المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي والتسويق والمحاسبة وغيرها. فهذه البرامج قد تحل محل السكرتارية أو الإدارة التنفيذية بشكل كامل أو على الأقل تقلل من عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه المهام، هذا بالإضافة إلى أن البرامج المتخصصة من الممكن أن تضيق أبعاداً تحسن من جوهر وأسلوب العمل في المشروع. ومن أهم وأشهر وأبسط برامج الحاسب الآلي حزمة برامج مايكروسوفت، وتضم البرامج التالية:

« برنامج مايكروسوفت إكسيل Microsoft Excel للاستخدام في المهام المحاسبية والتحليلية كإجراء تحليل التعادل والحساسية وقواعد للبيانات وغيرها. كما يمكن الاعتماد على برامج جاهزة متخصصة في التحليل الإحصائي مثل SPSS (Statistical Package for Social Science) لإجراء المزيد من التحليلات التسويقية والاستقصاءات وغيرها.

« برنامج Microsoft Outlook لإدارة البريد الإلكتروني الذي يستخدم في الاتصال والتسويق الإلكتروني.

« برنامج Microsoft Access المتخصص في إدارة قواعد البيانات (العملاء-الموردين-العاملين.... إلخ)، ونظم المعلومات (محاسبية - تسويقية.... إلخ).

« برنامج Microsoft FrontPage لتصميم المتجر الإلكتروني.

« برنامج Microsoft PowerPoint لتقديم العروض المرئية.

« برنامج Microsoft Project إدارة المشروعات باستخدام خرائط جانت.

ولم تعد هذه التطبيقات في عصرنا الحالي رفاهية بل أصبحت من أساسيات الأعمال المعاصرة بكافة أحجامها.

ثانياً: تطبيقات الإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي:

تُعرف الإنترنت Internet بأنها « شبكة معلومات دولية عامة على الحاسب صممت بواسطة الحكومة الأمريكية لتوفير شبكة اتصال بديلة». وأصبحت الإنترنت شبكة للمستخدمين في كل مكان سواء الشارع أو المنزل أو العمل للأفراد والمنظمات على حد سواء وفي جميع الأغراض العامة والتجارية منذ عام 1995 مما أهلها لتصبح القوة الأساسية اليوم في عالمي المعلومات والاتصالات على المستويين الشخصي والعملي.

وقد ساعد تقديم خدمات LDSL والـ Wi Fi على خطوط الهواتف الثابتة توفير خدمة الإنترنت في كافة الأماكن مصحوبة بنقل الصوت والصورة والبيانات سواء باستخدام التكنولوجيا السلكية أو اللاسلكية. وكما ظهر الهاتف المحمول ليمثل تحدياً للهاتف الثابت، فإن الكرة تعود مرة أخرى إلى ملعب الثابت للحصول على هذه الخدمات بسرعات عالية. وتمكن هذه التطورات وغيرها مما نتخلله - أو لا نتخلله - من تيسير وتبسيط وتقليل تكلفة استخدام الإنترنت بصفة عامة وللمشروعات الصغيرة بشكل خاص. وسيؤدي ذلك إلى زيادة أعداد المتعاملين معها بدرجة كبيرة وملحوظة مما يزيد آفاق الأعمال الإلكترونية. فآعداد مستخدمي الإنترنت حول العالم بلغ 3.4 مليار مستخدماً تقريباً في يونيو 2015 طبقاً لإحصائيات موقع www.internetworldstats.com/stats.htm بما يعادل 46.4% من إجمالي عدد سكان العالم. ويتيح هذا الكم إمكانية جمع المعلومات الأولية عن العملاء، وزيادة المصادر الثانوية للبيانات والتسويق على المستويين المحلي والدولي من خلال الإعلان وإتمام البيع والتعرف على الرغبات والشكاوى بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأساسية التي يمكن الاستفادة منها عبر شبكة الإنترنت مثل:

خدمة الويب www وهو «البيئة أو الوسيط الذي من خلاله يعمل الإنترنت، ويمكن من خلاله توفير النصوص والرسومات والمواد المصورة والصوتية، أي تحقيق الاتصال بكافة أشكاله المسموع والمرئي والمقروء».

○ خدمة البريد الإلكتروني E-mail وتمثل هذه الخدمة وسيلة اتصال محلية ودولية فورية فهو مكتب بريد متطور بتكنولوجيا عالية ويعتبر من أولى تطبيقات الإنترنت المبهرة في بدايتها والذي زاد استخدامه وأصبحت المشروعات تكتب عناوين بريدها الإلكتروني مع أرقام تليفوناتها كوسيلة للتواصل معها.

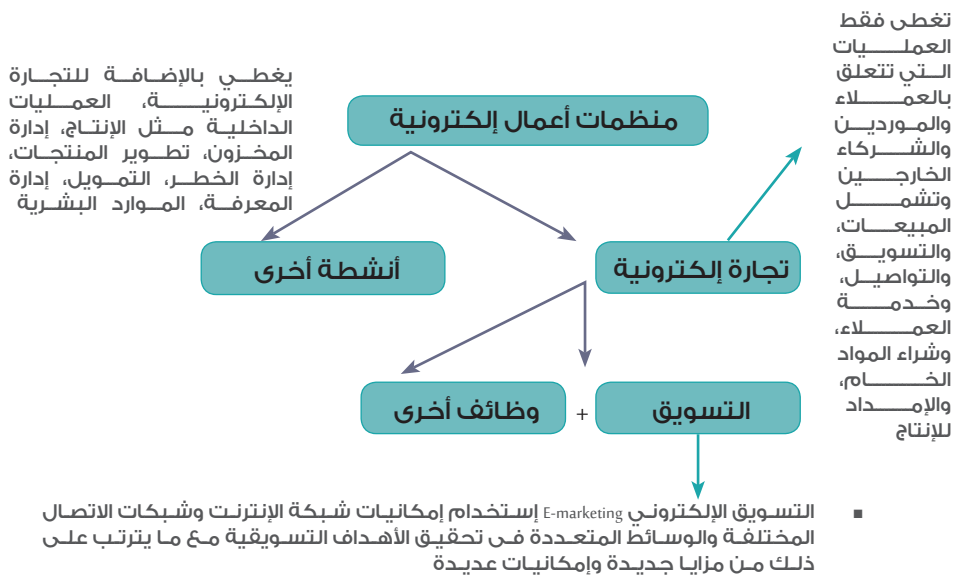
○ خدمة الـ Usenet وهو نظام عالمي لمجموعات النقاش، وتتيح هذه الخدمة العديد من مجالات المناقشة المختلفة وتسمى «newsgroups» وهو ما يتيح الاتصال بالعملاء والموردين، وتطورت الآن ليطلق عليها المنتديات Blogs.

○ إجراء البحوث الإلكترونية: إمكانية الوصول لمجتمعات إلكترونية وتحديد مشكلاتها والبحث فيها وجمع بيانات فورية ثم إتمام البحث ونشره إلكترونياً مما يوفر آلية كاملة وجديدة لإجراء البحوث إلكترونياً.

- وسائل التواصل الاجتماعي: مثلت هذه التطبيقات طفرة كبيرة في عالم الأعمال حيث زادت من إمكانيات الاتصال والتواصل والتفاعل مع الأسواق المختلفة ومكنت من الاستفادة من أنواع مميزة من التسويق كالسويق بالكلمة المنطوقة والفيروسي وغيرها، ومن أهم أشكال هذه الوسائل «فيسبوك» و«تويتر» و«يوتيوب» والمنتديات وغيرها.

« مفهوم الأعمال الإلكترونية الصغيرة:

انعكس استخدام التطبيقات الحديثة للتكنولوجيا على ظهور نمط جديد من الأعمال يُطلق عليه «الأعمال الإلكترونية» E-business. وتتعدد تعريفات هذا المفهوم ومنها أنه «طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام وسائل إلكترونية مثل الإنترنت»، أي «استخدام الإنترنت لممارسة الأعمال التجارية». وتعتبر الأعمال الإلكترونية مفهوماً أكثر اتساعاً وعمومية من التجارة الإلكترونية E-commerce، حيث يتضمن بالإضافة إلى أنشطة التجارة الإلكترونية الممثلة في التصفح الافتراضي للسلع المعروضة للبيع واختيار السلع للشراء وطرق الدفع، أنشطة أخرى أشمل تمكن من إعادة هيكلة الأعمال للاستفادة من التقنيات الرقمية لأبعد الحدود. لذلك تقوم على استخدام الإنترنت لفهم احتياجات العملاء، وتسويق المنتجات لهم وتلقي الأوامر منهم، وربط العملاء والموردين والشركاء والعاملين. ويوضح الشكل التالي العلاقات بين هذه المفاهيم الإلكترونية:



العلاقة بين عناصر الأعمال الإلكترونية وتعريفاتها

شكل رقم (1/9/2)

وتتم الأعمال الإلكترونية من خلال استخدام أحد الوسائل التالية على الأقل:

- البريد الإلكتروني.
- موقع للتجارة الإلكترونية يتيح المعاملات التجارية و/أو خدمة العملاء.
- الاستفادة من خدمات شبكات التواصل الاجتماعي كالفيسبوك والتويتر والمنديات وغيرها.
- تبادل المعلومات بشكل إلكتروني IP، مستغلين إمكانيات السحابة وخدماتها Cloud service التي تتيح المعلومات والتعامل معها لمستخدميها سواء كانوا عاملين أو عملاء أو غيرهم ولتحل محل الشبكات الداخلية من إنترنت أو إكسترنات.

ويمكن أن تتم هذه الأعمال بعدة طرق مختلفة منها على سبيل المثال:

- استلام أمر تشغيل لمنتج معين عن طريق البريد الإلكتروني.
- الاستفسار عن الأسعار من خلال الدردشة على الموقع.
- الدخول لمواقع الموردين وإصدار أو أمر الشراء أو السداد.
- التقدم بطلب للحصول على ترخيص أو تصريح للعمل من خلال إدارة حكومية على الإنترنت (التعامل مع الحكومة الإلكترونية).
- التعامل مع البنوك الإلكترونية أو الحجز للسفر أو غيرها من الخدمات إما للغير أو لصالح العمل من خلال الإنترنت.

ويُطلق وصف المشروع الإلكتروني الصغير على «تلك المشروعات التي لديها قدرة على تأسيس موقع إلكتروني واستخدام التجارة الإلكترونية في المبيعات والتسويق وتطوير السلع والخدمات التي يقدمها المشروع». وتصنف الأعمال الإلكترونية طبقاً للأطراف المشاركة فيها إلى عدة أنواع هي:

- بين منظمات الأعمال بعضها البعض: (B2B Business to Business) كالمعاملات التي تتم في مجال الصناعة وتجارة الجملة والتجزئة.
- بين منظمات الأعمال والمستهلكين: (B2C Business to Consumer) ومن أشهر المواقع العاملة في هذا المجال Amazon.com الأمريكي وAlibaba.com الصيني، وفي الوطن العربي يوجد سوقى Souq.com & Jumia.com وكلها تعتبر أسواقاً أو متاجرًا إلكترونية.

○ بين المستهلكين بعضهم بعضاً : (C2C Consumer to Consumer)، ويمثل eBay.com مثلاً لهذه النوعية من الأعمال حيث يعرض أي مستهلك ما يرغب في بيعه ليشتريه أي مستهلك آخر من الموقع.

وقد أجمع خبراء الحاسبات على أهمية دخول المنظمات إلى عالم الأعمال الإلكترونية الذي يؤدي دوراً مؤثراً وملحوظاً في حياتنا بكل جوانبها ومنها النشاط الاقتصادي. فبيل جيتس Bill Gates أحد ملوك البرامج الجاهزة في العالم يقول في هذا المجال أن الشركات في بداية هذا القرن ستكون واحدة من اثنتين، إما شركات لها مواقع على الإنترنت أو شركات تركت العمل وخرجت من السوق. أما د. رأفت رضوان وهو أحد خبراء الاتصالات والمعلومات في مصر فقد غير عبارة شكسبير الشهيرة لتصبح:

○ To "E" or not to "E" This is the Future

ويشير حرف الـ «E» إلى العالم الإلكتروني، بينما تضيف المؤلفة حرفاً آخر يتناسب مع آخر التطورات في حياتنا وهو حرف الـ «M» لإضافة عالم المحمول أيضاً للجملة ولتصبح شعار هذا الفصل المذكور في المقدمة.

وتعكس خلاصة آراء الخبراء أهمية تبني منظمات الأعمال بكل أحجامها لمتغيرات العصر واستخدامها كأدوات تخدمها في تحقيق أهدافها من حيث الربحية والنمو.

« التجارة والتسويق الإلكتروني:

من منا لا يشعر أن ثورة الاتصالات ألغت المسافات المكانية والزمنية من حياتنا للأبد. فالفضاء الإلكتروني Cyberspace أصبح عالماً حقيقياً يضم سوقاً وأرضاً للمعركة ومكاناً للعبادة أو التعلم.... إلخ. وعبر هذا الفضاء يمكن ممارسة التجارة حول العالم عن طريق إنشاء متجر فوري Online Shop ، كما يمكن شراء أي شيء والبحث عن أي شيء من خلال الانتقال للسوق الرقمي Digital Marketplace كبديل للسوق المادي Physical Marketplace. هذا لا يعني إلغاء السوق المادي كما أوضحنا من قبل لكنه يعني أن ظهور السوق الرقمي يحقق مرونة وتنوع في بيئة الأعمال على المستوى الكوني Globale نظراً لزيادة عدد الأسواق والاختيارات والعملاء. وطبقاً لموقع www.statista.com تستحوذ التجارة الإلكترونية على 70% من حجم التجارة العالمية وبلغت المبيعات المحققة من خلالها بين منظمات الأعمال والمستهلكين B2C ما قيمته 700 ترليون دولار أمريكي عام 2015 ويتوقع أن تصل إلى 1.922 تريليون عام 2016. وتمثل مبيعات تجارة التجزئة الإلكترونية منها 1.67 تريليون دولار ويتوقع أن تصل إلى 1.155 تريليون دولار خلال نفس الفترة. واستحوذت الصين على 64% تقريباً من إجمالي المبيعات فمن المتوقع أن تسجل مبيعاتها نحو 618 مليار دولار عام 2016 طبقاً

لتوقعات وزارة التجارة الصينية، ثم تليها الهند بنسبة 31.5% لذلك تستحوذ آسيا بمفردها على 39% من مبيعات التجارة الإلكترونية في العالم.

وبالفعل تزايدت أهمية الإنترنت وأصبحت أحد البدائل المهمة المطروحة أمام منظمات الأعمال لتسويق أي شئ من خلالها بسهولة وسرعة المعاملات التي تتم عبرها. وتشير التوقعات إلى تزايد فرص التسوق من المنزل عبر العديد من الأسواق والمولات التجارية الإلكترونية السابق ذكر أمثلة لها. وقد أتاحت إمكانيات التجارة الإلكترونية للمشروع الصغير فرصاً للتصدير من خلال الاشتراك في هذه الأسواق التي تمكنه من بيع منتجاته دولياً مقابل اشتراك سنوي في حدود 1000 دولار أو مبلغ شهري قدره 100 دولار وبهذا المبلغ يتم إضافة المشروع مع مجموعة المشروعات التي تصنف في أحد التصنيفات التجارية وتظهر في محركات البحث الشهيرة لجذب الزائرين إليها. معنى ذلك أن التجارة الإلكترونية تتيح فرصاً تسويقية كبيرة محلية ودولية كان من الصعب الوصول إليها بموارد محدودة، مع إمكانية القيام ببحوث التسويق وجمع المعلومات اللازمة بطريقة أيسر. وتلائم كل هذه المزايا طبيعة المشروعات الصغيرة بل وتساعد في حل أحد أهم أهم مشكلاتها وهو التسويق بالإضافة إلى قلة الإمكانيات. وللاستفادة من مزايا التجارة الإلكترونية يحتاج المشروع الصغير لتحقيق تواجد إلكتروني ممثلاً في أبسط صورته في فتح حساب للبريد الإلكتروني أو فتح متجر إلكتروني في شكل موقع أو منتدى أو صفحة على الفيسبوك أو غيرها من وسائل التواصل الاجتماعي ليمثل قناة بيعيه وأداة تسويقية فعالة له. ومن أهم مزايا التواجد الإلكتروني انخفاض التكلفة حيث يمكن إجراء عدد غير محدود من الاتصالات مع العملاء الحاليين والمرتقبين في أي مكان عبر البريد الإلكتروني بالإضافة إلى إمكانية تكوين قائمة بخصائص زائري الموقع لتوفير كم هائل من البيانات اللازمة لإجراء بحوث التسويق والتي تترجم في النهاية في مزيج تسويقي جذاب ومناسب لرغبات وقدرات هؤلاء الزائرين. ويتيح التواجد الإلكتروني تعميق العلاقات مع العملاء من خلال خدمتهم 24 ساعة طوال أيام الأسبوع من خلال الاجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم الشائعة حول المنتجات والخدمات دون الحاجة للرد على الهاتف أو تعيين عمالة إضافية للقيام بذلك. ويمكن فتح المتجر الإلكتروني طوال الوقت من عدم فقد أي عميل يرغب في الاتصال بالمشروع خاصة مع اختلاف فروق التوقيت بين الدول المختلفة مما يحقق الدخول بسهولة للأسواق الأجنبية والتواصل مع عملاء يتحدثون لغات أجنبية مختلفة طالما تم تغذية الموقع بمعلومات مترجمة للغة هؤلاء العملاء المستهدفين. ويستطيع المشروع أن يستغل متجره الإلكتروني في تجربة الأفكار الجديدة مع إمكانية سحبها بسهولة وتعديلها أو الحصول على معلومات مرتدة تفيد في تعلم دروساً قيمة من هذه التجربة في المستقبل. ويمكن تحديث وتطوير الكتيبات (الكتالوجات) والنشرات بشكل مستمر لتعكس المنتجات الفعلية التي تقدمها الشركة دون حاجة لتحمل تكاليف طباعة أو إعدام المواد الترويجية المتقادمة. هذه بعض مزايا إنشاء متجر إلكتروني للمشروع الصغير، وعلى الرغم من ذلك توجد بعض المعوقات التي تحد من الاستفادة الكاملة من مزايا التجارة الإلكترونية والتي من أهمها ما يلي:

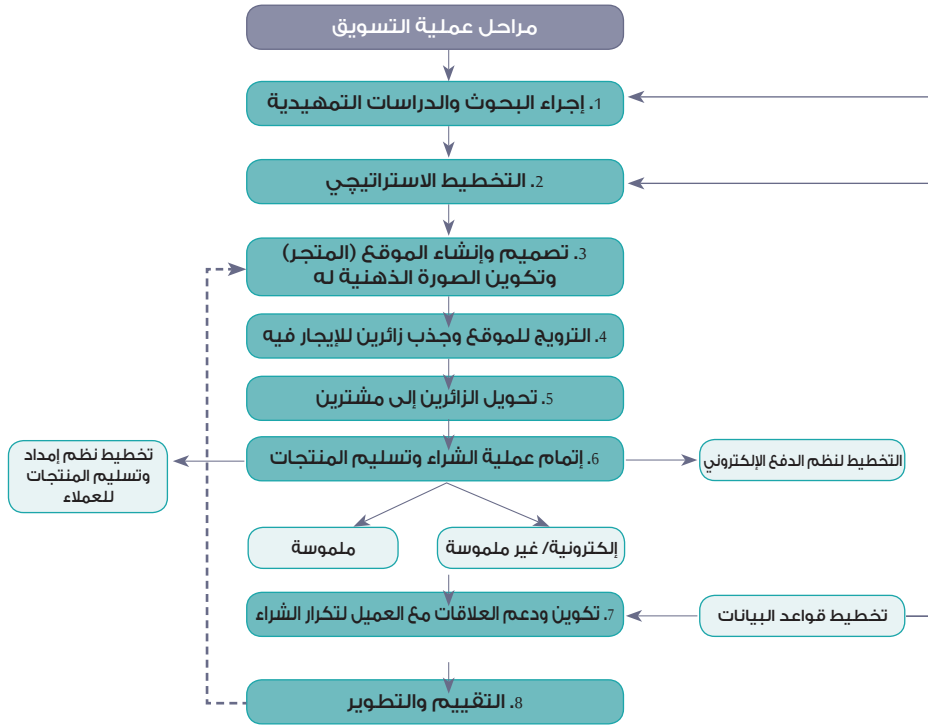
« ضعف الثقة في الاحتياطات الأمنية - خاصة مع وجود بعض حالات القرصنة - مما يجعل العميل -خاصة في بعض بلداننا العربية- يتردد في استخدام بطاقته الائتمانية أو إعطاء تفاصيل شخصية دقيقة عبر الإنترنت. وتشير الأرقام إلى أن 28% من مستخدمي الإنترنت يبحثون عن علامات تجارية معروفة عند التسوق الإلكتروني وهو ما يعتبر في غير صالح المشروعات الصغيرة التي غالباً ما لا تمكنها إمكانياتها من بناء علامة تجارية معروفة على مستوى كبير.

« عدم وجود نظام يُمكن العملاء من فحص ومراجعة المنتجات قبل شرائها.

« خطوات إنشاء مشروع صغير إلكتروني:

مع التطور الملحوظ في التجارة الإلكترونية وكيف أنها أصبحت باباً جديداً للتسويق مناسباً للمشروعات الصغيرة والمنزلية، كان لازماً علينا مساعدة رواد الأعمال للاستفادة منها من خلال التعرف على كيفية دخول الأسواق الإلكترونية، وأهم الخطوات اللازمة لبدء نشاط أو فتح متجر إلكتروني. ويجب أن يبحث صاحب المشروع الصغير -إذا لم يستطع بمفرده- عمن يساعده على تحقيق التواجد الإلكتروني لمشروعه سواء من أحد المعارف أو العاملين في المشروع أو أن يستعين بخدمات بعض المكاتب المتخصصة لحين تمكن المشروع من تولي أمره بنفسه في هذا المجال. ومع وجود فرق كبير بين التجارة التقليدية والإلكترونية من حيث التنفيذ، إلا أن هذا الفرق لا يمس جوهر العملية التجارية إنما يرتبط بالوسائل المستخدمة في إتمامها. فجوهر أي عملية تجارية (التبادل) يتمثل في وجود طرفين يوجد بينهما قبول للتعامل في مُنتج ما باستخدام وسيلة تبادل معينة ومكان للالتقاء. ويمكن الاختلاف الأساسي بينهما في شكل ونوعية وسائل التعامل ومكان اللقاء، فعلى سبيل المثال تُعد بطاقات الائتمان وسيلة شائعة في التعامل الإلكتروني أكثر من النقدية والأوراق التجارية. ويُعد السوق الرقمي ممثلاً في موقع/منتدى/حساب على الفيسبوك أو التويتر أو البريد الإلكتروني هو مكان اللقاء بين الطرفين للاتصال والتفاوض، معنى هذا أننا انتقلنا من السوق المادي إلى السوق الرقمي لتتم عملية التبادل من خلاله.

وتمر دورة التجارة الإلكترونية متضمنة عملية التسويق الإلكتروني بين طياتها - لأنها الأشمل- بعدد من المراحل التي يجمُلها الشكل التالي:



مراحل دورة التجارة/ والتسويق الإلكتروني

شكل رقم (2/9/2)

وسوف نشرح هذه العملية بإيجاز بشكل يساعد في عملية تنفيذها وإتمامها بشكل عملي مع إعطاء بعض النصائح لما يجب مراعاته أو تجنبه لإتمامها بنجاح:

1- إجراء البحوث والدراسات التمهيدية

إدرس السوق

يجب القيام بدراسة شاملة للسوق (المنتجات/ العملاء/ المنافسين/ البيئة) لتوفير المعلومات اللازمة لتوصيفه ودراسة خصائصه وتحديد الفجوة الموجودة به وتقدير عدد العملاء المستهدفين - كما تمت في الفصول السابقة عند التخطيط للأعمال المادية. فتحليل المنافسة يُمكن من معرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين الذين يقومون بتسويق نفس المنتجات أو الخدمات التي تود تسويقها أو التي تشبع نفس الحاجة - طبقاً للمفهوم الشامل للمنافسة.

ويمثل البحث الإلكتروني عبر محركات البحث أداتك الأساسية للوصول لهذه المعلومات من الجهات المختلفة مع أهمية الإبحار في مواقع المنافسين والموردين المحليين والدوليين. وهي خطوة هامة من أهم مراحل التخطيط لبناء المتجر الإلكتروني والخطأ أو التهاون في توفير معلومات كافية ودقيقة يؤثر على سير المشروع في المستقبل لأن الخطوة التالية ستوجه نحو المسار الخاطئ واتخاذ قرارات استراتيجية لا توصل لتحقيق أهدافك.

2- التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط للتواجد الإلكتروني الذي يمثل نقطة الانطلاق لنشاط التسويق القيام بتحليل استراتيجي لنتائج بحوث التسويق التي تم القيام بها في الخطوة السابقة. وتبدأ الخطوة الأولى بإجراء التحليلات الأولية للبيانات المتاحة للإجابة على العديد من الأسئلة كمن هو العميل، كيف نجده، كيف سيجد موقعنا (المتجر)، من هم المنافسين، ما هي الإيرادات المتوقعة... إلخ. وبناء على هذه الإجابات وتحليلها بشكل أكثر عمقاً يتم وضع استراتيجية مبتكرة للأعمال الإلكترونية بدلاً من الاعتماد على الأفكار التقليدية وهو ما يضمن نجاحها إلى حد كبير في ظل المنافسة الإلكترونية. ويمكن الاعتماد على استراتيجيات دخول الأسواق السابق عرضها حسب ظروف الموقف. ويجب وضع خطة طويلة الأجل - نسبياً - حتى يستطيع أن يتقدم المتجر للأمام ويحقق إيرادات متزايدة في مواجهة المنافسة مع الوقت. وفي هذه المرحلة يتم تخطيط المزيج التسويقي المناسب لنتائج الدراسات، والذي يترجم فيما بعد في شكل وطبيعة ومكان/منصة Platform التواجد الإلكتروني وحجمه والمعلومات المتاحة خلاله وطرق الترويج لهذا التواجد والاتصال بالعملاء وتوصيل المنتجات وتحديد أسعارها وطرق الدفع وما إلى ذلك من الجوانب التي سيتم تنفيذها في المراحل التالية. ويجب مراعاة إظهار عناصر المزيج التسويقي بشكل واضح وجذاب ومحدد عند تصميم شكل التواجد الإلكتروني وتفاصيله لضمان جذب زائرين والأهم إقناعهم ليصبحوا مشترين. وينتج عن عملية التخطيط اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالجوانب التالية:

تحديد المنتج/العملاء (تجزئة السوق)

ما هي الفائدة من تملكك متجرًا إلكترونيًا؟ بالتأكيد للاستفادة من مزاياه كقناة تمكن من الوصول للعملاء بشكل أفضل، لذلك لا بد من تحديد المنتج أو الخدمة أو مزيج المنتجات الذي ستتعامل فيه لإشباع احتياجات هؤلاء العملاء.

بعد اتخاذ قرار بشأن المنتجات التي ترغب التعامل فيها والتأكد من وجود طلب متوقع عليها ومن ثم عملاء محتملين في السوق الذي تود التنافس فيه، فيجب التأكد من أن هذه المنتجات مناسبة لإشباع حاجة العملاء المتوقعين. فعلى سبيل المثال، إذا كنت ترغب في

التعامل في الملابس الرجالي بينما تستهدف سوقاً نسائياً فلا بد في هذه الحالة إما أن تغير المنتجات التي سيتم التعامل فيها لتناسب النساء، أو أن تغيّر شريحة العملاء المستهدفة لتصبح الرجال أو أن تقدم ملابس للجنسين ويتوقف قرارك بالطبع على العوامل التي ذكرت من قبل والمتعلقة بحجم كل شريحة منهما والمبيعات والربحية المتوقعة منها، وإمكانيات المشروع المادية؟

ركز على القيمة

تعتمد منظمات الأعمال الناجحة على تقديم قيمة جيدة لعملائها وهو ما يطق وأحدث مفاهيم التسويق. فالعملاء يهتمون بالخدمات والمنتجات التي تحقق لهم قيمة تبرر لهم السعر الذي يدفعونه في مقابل حصولهم عليها مهما كان صغيراً أو كبيراً. والدليل على ذلك ما نلاحظه عند قيام عميل بدفع آلاف الجنيهات لشراء حذاء رياضي معين ونجده في قمة السعادة باقتنائه؟ فهل لم يفكر هذا العميل في تكلفة تصنيع هذا الحذاء وهل يتكلف الحذاء كل هذا المبلغ الكبير؟ بالتأكيد أنه فكر لكنه اتخذ قراره عندما شعر أن التكلفة لا تساوي شيئاً أمام ما يحققه الحذاء له من إشباع وقيمة بررت له المبلغ المرتفع من وجهة نظره. فهذا السعر قد يبدو مبالغاً فيه بالنسبة لآخرين اعتبروه ضريباً من الجنون لأنهم لم يشعروا بنفس القيمة التي شعر بها. إذن التركيز على جعل العميل يرى في منتجك القيمة التي تبرر سعره لا بد أن تكون أحد الأهداف التي يركز متجرك الإلكتروني على إظهارها. ففي المثال السابق يجب التركيز على إظهار أن الحذاء يحقق حماية أكبر أو قوة تحمل وعمر أطول مثلاً عند الاستخدام أو تحقيق وضع اجتماعي مميز، أو اقتداء بشخصيات ذات حيثية في المجتمع ... إلخ. ويتطلب تحديد هذه القيمة استثمار الوقت الكافي لفهم طريقة تفكير العملاء والأشياء التي يهتمون بها ودوافعهم العاطفية والعقلية وهرم الحاجات لديهم وما إلى ذلك من العوامل المؤثرة في تقييمهم.

تحديد منصة التواجد الإلكتروني platform

المنصة هي «أي وسيلة تجمع طرفين ببعضهم البعض. بائع ومشتري مثلاً يلتقون معاً، أو توفر خدمة أو خدمات معينة ويعتمد عليها الأشخاص الآخرون في بناء مشاريعهم الخاصة». فالأسواق التجارية والمولات وغيرها من الأماكن تعد أمثلة يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التواجد الإلكتروني. وتتعدد المواقع التي يمكن أن تستضيف مشروعك -دون الحاجة لموقع مستقل لك- وبتكلفة محدودة للغاية فطبقاً لأسعار أغسطس 2015 يستضيف موقع IPage المشروع برسم شهري قدره 2.95 دولار وتزداد هذه القيمة لتصل إلى 6.95 دولار في موقع مثل Hostmonster وهذه مجرد أمثلة لتوضيح بساطة تكلفة التواجد الإلكتروني والذي لم يعد يمثل مشكلة مادية خاصة للمشروعات متناهية الصغر، وتظل المشكلة الأكبر في الفكر

الريادي الموجه لهذا التواجد. وننصح هنا بضرورة الاطلاع على مختلف المنصات الإلكترونية المتاحة ومعرفة الفروق بينها للمقارنة بينها واختيار الأفضل بالنسبة لمشروعك.

وتتضمن منصات التجارة الإلكترونية المتكاملة جميع وظائف الأعمال الأساسية، متكاملة في حل واحد. وتعمل على تحسين التعاون، ودعم العمليات التشغيلية وتوفر رؤية للبيانات في الوقت الحقيقي عبر المنظمة بأكمله. وتؤدي المنصة المتكاملة الوظائف التالية بطريقة منظمة للمشروعات المشتركة بها:

- تحليلات وتقارير
- دعم العملاء
- إدارة المخزون والأوامر
- المشتريات
- إدارة المحتوى
- التسويق
- التسعير والترويج

الميزانية المقدرة

بعد التأكد من توافر عملاء مرتقبين يرغبون في شراء منتجاتك التي تم تحديدها، وتحديد كيفية التواجد الإلكتروني، الآن، توجد حاجة لتقدير الميزانية التقديرية المناسبة لدخول السوق المناسب، لأنه بناء على هذا التقدير تتحدد إمكانيات المشروع وحدود الإنفاق التي تؤثر على بدائل القرارات المختارة في المراحل التالية. ويتطلب ذلك تقدير المبيعات المتوقع تحقيقها (الإيرادات)، والتكاليف اللازمة لتحقيقها. وهنا يجب تقدير رقمين منفصلين، يشير الرقم الأول منهما لتكلفة التواجد الإلكتروني في ظل بدائل مختلفة لهذا التواجد للاختيار من بينها، بينما يمثل الثاني مبلغًا إضافيًا كاحتياطي لمواجهة أي مشكلات مالية غير متوقعة والذي يقدره البعض بنسبة 20% من المبلغ الأول. وتتوقف التكلفة على طبيعة المنصات التي ستدخل إليها، ومدى تعددها، ومدى اعتمادك على نفسك في تحقيق التواجد الإلكتروني أم الاعتماد على شركات متخصصة تحقق التواجد الإلكتروني للغير بدءًا من منح اسم النطاق Domin Name، وتصميم وتطوير وتبعية وتقييم وتعظيم هذا التواجد سواءً من خلال موقع خاص أو الاشتراك في منصة معينة أو من خلال صفحات المشروع على وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة. كما تختلف التكلفة بتنوع الإمكانيات المتاحة من حيث مدى ثبات أو ديناميكية الموقع وتفاعله مع الأطراف المختلفة وإمكانيات الدفع من خلاله وغيرها من الخصائص التي يحمل استخدام كل منها مزيدًا من التكاليف وهو ما يتطلب دراسة جدوى استخدام كل منها ووضع أولويات لاستخدامها على ضوء الإمكانيات المتاحة. ثم تدور كأنك في الحلقة بين تكاليف التواجد الإلكتروني وبين إمكانياتك المتاحة فتحذف من هنا وتضيف لهنّا حتى يتوازن الوضع لديك وتختار أفضل بديل في ظل ظروفك.

3- تصميم وإنشاء الموقع (المتجر) وتكوين الصورة الذهنية له

تبدأ هذه المرحلة بإنشاء هوية إلكترونية للمشروع تتمثل في اختيار عنوان للمتجر يراعي فيه التعبير عنك والجاذبية حيث من خلاله نجذب الآخرين ونتواصل معهم سواء من خلال المراسلات، أو البحث عن موقعك أو صفحاتك على وسائل التواصل الاجتماعي عبر محركات البحث المختلفة. فالهوية كالرقم القومي للإنسان تميز المشروع عن غيره. وأبسط أشكال إيجاد هذه الهوية يتمثل في إنشاء حساب بريد إلكتروني للمشروع ومن الممكن أن يتم ذلك بشكل مجاني من خلال التسجيل بأحد مواقع صناديق البريد الشهيرة مثل Yahoo أو Gmail. كما يمكن الاعتماد على الشركات التي تقدم خدمة الاستضافة والتي تمنح المشروع عنوان بريد إلكتروني إضافة لمزايا أخرى يحصل عليها المشروع بشرائه ما يُطلق عليه اسم النطاق.

اسم النطاق



يُعد الحصول على اسم النطاق الخاص بالمشروع أمراً هاماً لأنه يمثل جزءاً هاماً من المتجر الإلكتروني لذلك يحتاج لتفكير لحسن اختياره وحجزه مسبقاً قبل اختياره من قبل مشروع آخر. واسم النطاق هو الاسم الفريد الذي يظهر بعد علامة @ في عناوين البريد الإلكتروني، وبعد الحروف www. في عناوين الويب.

وعادةً ما يأخذ اسم المشروع مقروناً بامتداد/لاحقة الإنترنت القياسية التي تختلف طبقاً لطبيعة المشروع مثل Mybusiness.com أو Cairouniversity.edu ويمكن شراء هذا الاسم عند تسجيل الاشتراك في خدمات Google. ويجب مراعاة بعض النصائح عند اختيار هذا الاسم حيث يفضل أن يكون قصيراً ومعبّراً عن محتوى الموقع وبامتداد شائع مثل .com, .net, .org. ويفضل حجز الاسم لمدة 3 سنوات للمحافظة على ثباته قدر الامكان وإعطاء مزيداً من الثقة حول المشروع لدى محركات البحث خاصة Google. ومن أشهر شركات حجز اسم النطاق Godaddy وNetfirms. وينصح بالإعلان عن هذا الاسم دائماً في جميع مراسلات الشركة أو نشراتها أو موادها الترويجية.

الصورة الذهنية

من المهم عند تصميم المتجر التفكير جيداً في الانطباع الذي نرغب في أن يأخذه الزائر عنه أي «الصورة الذهنية» التي نفضل أن تظهر بها أمام زائرنا والتي تقنعهم بقيمة منتجاتنا. فهل نريده أن يصنفنا ضمن المتاجر الفاخرة أم الرخيصة، المتاجر المتجددة أم التقليدية،

المتاجر المتكاملة أم المتخصصة وما إلى ذلك. وتؤثر الصورة التي نرغب الظهور بها في تحديد أشياء كثيرة بداية من المحتوى والرسالة والتصميم والألوان والأشكال وغيرها من المؤثرات التي سيتم استخدامها في عملية الجذب.

إنشاء الموقع

باختيار العنوان والصورة التي نرغب في الظهور بها تأتي خطوة هامة جداً وهي استكمال التواجد الإلكتروني بتصميم المتجر الذي سيكون واجهتك أمام العملاء ومكان الالتقاء بهم في العالم، والذي لم يعد مهمة صعبة أو مكلفة بدرجة كبيرة الآن. وتتوقف التكلفة على مدى توافر خبرة لدى مؤسس المشروع لأداء هذه المهمة، والتي يمكن إكتسابها من خلال الحصول على دورة تدريبية في هذا المجال أو الاستعانة بأحد الكتب المتخصصة أو البرامج الجاهزة المعدة لذلك كما يوجد متخصصين يمكنهم القيام بهذه المهمة بسهولة. ولا تكمن الصعوبة في تحديد من سيقوم بإعداد صفحتك/صفحاتك على الأنترنت بقدر ما ترتبط بحسن الإعداد والتصميم لها وللمحتوى الرسالة التي تتضمنها وسهولة وسرعة الوصول إليها والتجوال خلالها لأن

هذه العوامل تعتبر من أهم عوامل نجاحها وقدرتها على جذب عدد كبير من الزوار إليها. ويُنصح بملاحظة أن المتجر المزدهم غير المنظم لا يلفت نظر العملاء إليه خاصة مع زيادة المنافسة في هذا المجال حيث توجد متاجر أخرى شديدة الجاذبية والإبهار لزائريها. لذلك تلعب عملية الابتكار والتجديد والابداع دوراً هاماً في عملية اخراج المتجر وإظهاره بشكل فريد خاصة وأن التكرار من أكثر الأخطاء التي قد تقع فيها العديد من المتاجر الإلكترونية. لذلك حاول أن تكون لك بصمة مميزة ممثلة في شعار أو لون أو صوت أو شكل بحيث تظهر في كل صفحاتك وتقترب في ذهن بشركتك. ويتحدد الانطباع المرغوب فيه على طبيعة العميل والمنتج والمنافسين وإمكانيات المشروع...إلخ.

ويجب الاهتمام أيضاً بأهمية أن يحصل الزائر على أكبر كم من المعلومات عن مزيجك التسويقي (منتجاتك وخدماتك وأسعارك وعنوانك...) في ثواني وإلا تركك إلى غير رجعه مع تسهيل عملية الاتصال الفوري كلما أمكن ذلك لعدم فقد أي راغب في التفاعل مع المشروع. وتلعب الصفحة الأولى في الموقع دوراً هاماً جداً في جذب انتباه الزائر إليه ودفعه للإبحار في بقية محتوياته والانتقال لصفحات أخرى. لذلك يجب الاهتمام بها بدرجة كبيرة لأنها واجهة الشركة ومراعاة ما يلي عند تصميمها:

« إعطاء الانطباع الأولي المطلوب توصيله.

« إعطاء فكرة ونظرة كلية عن الموقع.

« إعطاء سبب للاستمرار في الموقع أو العودة إليه مرة أخرى.

- « سرعة التحميل.
- « جودة المؤثرات (الصوت والأشكال والألوان....).
- « تنظيم المحتوى بشكل منطقي.
- « قانونية النص.
- « أوراق الاعتماد والتنازل.
- « تجنب الأخطاء اللغوية والهجائية.

مراجعة كيفية تصفح الموقع

إنشاء مواقع إلكترونية ناجحة ممتعة عند تصفحها والتجول خلالها ليست بالمهمة السهلة، لأنها تتطلب الكثير من تحليل البيانات والتخطيط والاختبار. لذلك اختار المصمم الذي يركز على تصميم نظام جيد للتصفح عبر موقعك الإلكتروني. فالزائر يريد أن يعرف دائماً مكانه في الموقع الإلكتروني وكيف يمكنه الوصول إلى الصفحة التي تحتوي على المعلومات التي يريد بها بسهولة. فعلى سبيل المثال، يجب عليك وضع المنتجات التي يمكن بيعها معاً في نفس الصفحة. بالإضافة إلى ذلك لا تغفل تصميم القوائم والأزرار والتذييلات لجعل الزائر يستمتع بتصفح الموقع ويتحول من مجرد زائر إلى عميل كما سنوضح فيما بعد، وللتأكد من ذلك لابد من قيامك ومعارفك باختبار الموقع أولاً للحصول على معلومات مرتدة بنقاط الضعف التي يمكن تداركها قبل إطلاقه.

4- الترويج للموقع وجذب زائرين للإبحار فيه

في هذه المرحلة يجب الإجابة على تساؤلات حول «كيف نحقق رضااً حقيقياً للعميل الإلكتروني ونجذبه إلينا من بين زحام الإنترنت، وكيف نقابل توقعاته ونوفر له خدمة مميزة تجعله ينتشل نفسه من زحام الإنترنت إلى موقعنا». بمراعاة الجوانب السابق الحديث عنها يفترض أن يصبح المتجر جاذباً للزائرين للإبحار فيه لأن القدرة على الجذب تمثل التحدي الأساسي للتواجد الإلكتروني. فعدم توافر الزائرين يعني الفشل ولا بد أن نميز هنا بين أمرين أولهما التسويق للموقع نفسه لجذب زائرين إليه، والثاني هو تصميمه بشكل يشجع زائريه على التحول لمشتريين وهو ما سنركز عليه في الخطوة التالية.

ولنبدأ بتسويق الموقع وهو ما يتطلب وضع استراتيجية تسويقية محكمة يستخدم فيها البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي وتعميم محركات البحث SEO حتى تزداد القدرة على جلب حركة مرور Traffic جيدة على الموقع مع مراعاة التطوير المستمر في وسائل الجذب كل فترة حتى لا يحدث ملل أو تزداد قدرة مواقع أخرى على الجذب نتيجة استخدامها لنفس

التكتيكات ولكن بشكل أكثر تطوراً وهو يتطلب تقييم أثر التكتيكات المستخدمة في جذب زائرين للموقع حتى لا تضيع الجهود هباء. ولدعم ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من الاجراءات منها ما يلي:

التسجيل في محركات البحث الشهيرة

لجذب أكبر عدد من الزائرين للموقع فلابد أن يتم تسجيله ضمن واحد أو أكثر من مواقع البحث Search engines الشهيرة مثل Yahoo أو Google حيث أن عدم الانتماء لقوائم هذه المحركات يصعب من عملية الوصول للموقع بسهولة، فـ 85% من مستخدمي الإنترنت يصلون للمواقع المختلفة عبر هذه المحركات لذلك تزداد فرصة زيارة متجرك بواسطة المتعاملين معها ممن لهم إهتمامات تتفق وطبيعة نشاط المشروع. ولا ينتهى الأمر بالتواجد على هذه المحركات بل يجب السعي نحو تعظيم نتائج محركات البحث SEO لتكون فى صالح المشروع بحيث يظهر عنوان المشروع فى الصفحة الأولى من نتائج هالبحث عليها بكلمات مفتاحية تتفق مع الكلمات التى قمت باختيارها لوصف المشروع ومجال نشاطه وهو الأمر الذى يتطلب التدقيق فى اختيار هذه الكلمات. ويمكن الاستعانة بخبرة الشركات المتخصصة فى مجال SEO فى تقديم المساعدة وهو ما يزيد فرص جذب المشروع لزائرين جدد لموقعه.

إيجاد عملاء جدد للمشروع

روج لموقعك بشكل جيد ومتجدد من خلال تخطيط حملة إعلانية جيدة عنه سواء بالأساليب التقليدية أو الإلكترونية، حتى يتعرف عليه عملاء جدد، ويمكن الاعتماد على الإعلان بالمشاركة بحيث يوضع رابط موقعك فى مواقع أخرى مرتبطة بطبيعة المشروع ويتم دفع مقابل لهذه المواقع مقابل كل زائر يضغظ Pay per click على رابطك ويأتي إليك عن طريقهم والعكس صحيح حيث يمكن للترويج للأخرين بنفس الطريقة وتحصل على مقابل لكل زائر ترسله إليهم عن طريق موقعك مما يمثل لك مصدراً للدخل أو على الأقل تحدث مقاصة بينكما فتتخفف تكلفة الاعلان لموقعك.

5- مرحلة تحويل الزائرين إلى مشترين

يفضل أن يعطي الزائر إحساساً أنك تتحدث إليه بمفرده، وليس ضمن حشد من الناس، فهذا النوع من التواصل يساعد في بناء الثقة والمصداقية معه مما قد يساهم في تحويله لعميل لدى الموقع. وتوجد العديد من الممارسات التي تقلل من ثقة الزائر في الموقع وتشعره بعدم المصداقية كأن يتم جذبه للموقع من خلال وعده بالحصول على عينة مجانية أو خدمة ما ثم يشترط لحصوله عليها التسجيل في الموقع أولاً وللتسجيل يطلب منه بيانات تفصيلية

كثيرة تتضمن بيانات خاصة بكروت الائتمان وطرق الدفع المختلفة وعندما يرفض تسعى لإقناعه بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا بعد موافقته! هنا يهرب كثير من الزوار ولا يعودون مرة أخرى.

تفادي تعدد الأزرار Call-to-action

إحباط المتصفحين وتركهم الموقع أمرٌ غير محمود ويؤثر على عدم عودتهم مرة أخرى. ومن أسباب هذا الاحباط تعدد الأزرار Call-to-action التي تظهر معاً على صفحة هبوط واحدة وتششت الزائر وتحد من قدرته على اتخاذ القرار. يسمى هذا الوضع في لغة التسويق مفارقة الاختيار أو Paradox of choice. وكمثال على ذلك وضع عدة أزرار جنباً إلى جنب مثل: "سجل في النسخة المجانية الآن"، و"شاهد الفيديو" و"لمزيد من المعلومات". ويفترض هذا التصميم للصفحة للأسف أن الزائر يعرف ما يريد من قبل، لكن هذا الافتراض غالباً ما يكون خاطئاً خاصة مع من يزور موقعك لأول مرة ويرغب في أن يرشدوا لهدفهم مباشرة حيث يسعون في البداية لتلبية احتياجاتهم مباشرة بدلاً من مواجهة متاهة تنقله لشيء جديد مع كل ضغطة زر. وترجع هذه المشكلة للاهتمام بدرجة أكبر بالحصول على معلومات عن عملاء جدد وتكوين قائمة للتواصل معهم وإرسال النشرة البريدية إليهم متجاهلين في ذلك ملل العميل من هذه الإجراءات. كما قد تكون بعض هذه الإجراءات مقصودة للحد من الزائرين للموقع أو قصرهم على الجادين منهم فقط.

أعرض المزيد من صور المنتجات وتعليقات العملاء

ما هي آخر مرة أخذت منتجاً من على رف المتجر وقمت بتفحصه بعناية؟ هناك احتمال كبير أنك تقوم بذلك في كل مرة تريد فيها شراء منتج جديد. يتم ذلك بسهولة في المتاجر التقليدية لأن العميل يفضل رؤية المنتج ويتفحصه ويتخيل استعماله من خلال لمسه أو شمه أو قياسه... قبل التفكير في شرائه، لكن العميل في المتاجر الإلكترونية يحرم من فرصة التقاط وتفحص المنتجات مما يعقد من عملية تحويله لمشتري حيث تكثر الشكوك حول المنتجات الافتراضية التي يمكن تجميلها بالخدع الإلكترونية فتبدو أكبر أو أثرى في الخامة.... عكس حقيقتها. لحل هذه المشكلة، لابد من توفير عدد أكبر من الصور الاحترافية بزوايا مختلفة أو الاعتماد على الأبعاد الثلاثية والحركة أو الاستعانة بفيديو لتحقيق مزيد من الإقناع. وكما تعد الصور هامة وأساسية في الإقناع إلا أن النص يزيدها مصداقية. ولا يقصد بالنص المعلومات التي تنشرها أنت عن مشروعك ومنتجاتك فقط إنما تلعب تعليقات العملاء «الكلمة المنطوقة/التسويق الفيروسي» دوراً أساسياً إضافياً لإقناع الزوار بالضغط على زر الشراء. قم بجهود تسويقية مكملية جذابة وملحوظة كتقديم خدمات مجانية أو هدايا أو تخفيضات وخلافه لزيادة الإقناع بشرط مصداقيتها وعدم تغطيتها على منتج سيء وإلا

أحدثت تأثيراً سلبياً على المدى الطويل من خلال ظهوره في تعليقات العملاء المخدوعين وهو ما يُطلق عليه «أثر النشر السلبي».

اجعل موقعك الإلكتروني صديقاً للعين

رغم أهمية وضع العديد من المعلومات والصور في الموقع كما أوضحنا سالفاً، إلا أنه يجب عدم الوقوع في فخ اكتظاظ الموقع بها ظناً في تأثيرها الإيجابي على تحويل الزوار إلى عملاء. هذا غير صحيح لأن الزوار يفكرون بطريقة مختلفة تماماً حيث يحتاجون أثناء التصفح إلى برهة للتفكير والتحليل للقيام بعملية الشراء. وتساعد المساحات البيضاء في الموقع في تحقيق ذلك لأنها تجعل الصفحة تظهر بشكل طبيعي أكثر وتمنح الفرصة للعين لتفحص جميع مكوناتها بدون مشقة. ويعتبر الموقع الرسمي لشركة أبل مثلاً للمواقع الصديقة للعين. الخلاصة كن معتدلاً لتحقيق المعادلة الصعبة بين عرض المزيد بشكل مريح!!

6- مرحلة إتمام عملية الشراء وتسليم المنتجات

بعد النجاح في تحويل الزائر إلى مشتري لابد من إرشاده عن إجراءات إتمام عملية الشراء من مستندات وطريقة سداد وتسليم للمنتجات. وتتوقف هذه الإجراءات على نوع وطبيعة المنتج المباع، ففي حالة المنتجات الإلكترونية أي التي يمكن إتمام تسليمها إلكترونياً كالاستشارات والبرامج الجاهزة والأفلام والمعلومات وغيرها يمكن الاستغناء تماماً عن أي احتكاك مادي خاصة إذا استكملت عملية التبادل بنظام دفع إلكتروني. أما في حالة السلع المادية فلا بد من التنسيق مع مسؤولي البيع أو المخازن لإتمام العملية مع الجهة المسؤولة عن التوزيع المادي المشروع.

○ وفيما يلي نتعرض للنظم المغذية لهذه المرحلة بشكل مباشر والتي يؤدي النجاح في تصميمها إلى نجاح مهام التسويق الإلكتروني:

أ - تغذية مرحلة (6): التخطيط لنظم الدفع الإلكتروني

لابد من دراسة ومعرفة أساليب الدفع الأكثر شيوعاً بين العملاء المرتقبين لإتاحتها في موقع المشروع. وللأسف لا تهتم الكثير من المشروعات الصغيرة بموضوع اختيار أساليب الدفع وإدخالها ضمن عناصر تصميم متاجرها الإلكترونية حيث تكتفى بالقيام بهذه العملية بشكل نقدي خوفاً من أو عدم معرفة بالأساليب الإلكترونية للمعاملات المالية. ويدعم ذلك وجود مشكلة في المنطقة العربية حول الدفع الإلكتروني والتي تختلف حدتها نسبياً من دولة لأخرى طبقاً لنظمها المصرفية. وفي أبسط الحالات يجب البدء بفتح حساب تجاري في

أحد البنوك يُمكن صاحب المشروع من قبول التعامل بكروت الائتمان كفيزا كارد ومستر كارد وغيرهما عبر الإنترنت ويكون بمثابة الخزينة في متجره. ولتحقيق هذه الأمور بسهولة ويسر بشكل يشجع التجارة الإلكترونية في البلاد النامية يتطلب الأمر أن يطور الجهاز المصرفي بها فكره أولاً ليوافق التطورات الحديثة في أنماط وسلوك تعامل الأفراد، ثم يترجم ذلك إلى تطوير حقيقي في خدماته بشكل يسمح بتسهيل اعتماد الأفراد والمنظمات على وسائل الدفع الحديثة في معاملاتهم. فما زالت بعض البنوك غير مواكبة للتطور أو أنها لا تعتمد على نظم حماية إلكترونية موثوق بها، لذلك تصر حتى الآن على إجراء بعض المعاملات نقداً مما يضطر عملائها لحمل مبالغ كبيرة ونقلها من بنك لآخر بشكل مادي مما قد يعرضهم لمخاطر السرقة أو السطو نظراً لتعقيدات عمليات التحويل وارتفاع تكلفتها. وحديثاً من الممكن أن يلجأ المشروع لبعض المواقع العالمية الشهيرة في هذا المجال ذات الخبرة والاسم لمنح الثقة في المعاملات التي تتم عبر موقع المشروع مثل PayPal، Google Wallet، Amazon Payments. وفي حالة رغبة المشروع في إتمام عمليات دولية فلا بد من تحديد أساليب الدفع المقبولة من العملاء وتوقيت الدفع الذي يحقق الأمان للطرفين، وعموماً توجد النماذج التالية للدفع في التجارة الإلكترونية:

- (1) نموذج الدفع نقداً. The cash model
- (2) نموذج الشيك. The check model
- (3) نموذج الائتمان. The credit model
- (4) نموذج الكارت الذكي. The smart card

ب - تغذية مرحلة (6): تخطيط نظم الإمداد وتسليم المنتجات للعملاء

يجب تحديد الأسلوب الذي سيعتمد عليه لتوصيل المنتجات المباعة للعملاء وهل سيتم عن طريق صاحب المشروع أو أحد العاملين معه، أم سيتم الاتفاق مع إحدى شركات الشحن لتوصيل المنتجات للعميل في الوقت المناسب وبالصورة المتفق عليها خاصة في حالة المعاملات الدولية، نظراً لأهمية عنصر الوقت كأحد المميزات الأساسية للتسويق الإلكتروني. ويجب ملاحظة أن مفاضلة المشروع بين البديلين يجب أن يتم على ضوء مجموعة من الاعتبارات الموضوعية مثل السرعة في التوصيل، الحفاظ على المنتج أثناء عملية النقل، تكلفة كل من البديلين، وإمكانيات المشروع ومدى إمكانية إضافة تكاليف الشحن مع المحافظة على سعر تنافسي وتحقيق ربح مناسب.

7- مرحلة تكوين ودعم العلاقات مع العميل لتكرار الشراء

منذ ظهور التسويق بالعلاقات والايمان بأن المحافظة على العملاء أكثر ربحية من البحث عن عملاء جدد تطورت ممارسات العمل على إرضائهم مما تطلب التعرف على الاحتياجات المتجددة لهم من خلال بحوث التسويق المستمرة بالإضافة لتشجيعهم على الاستمرار في علاقة طويلة مع المشروع من خلال إرسال النشرة البريدية إليهم لإخبارهم بمعلومات عن المنتجات والأحداث الجديدة. كما أن الاستجابة لاستفسارات العملاء وتوفير رد عليها من خلال خدمة الإجابة عن الأسئلة المتكررة، والاهتمام بشكواهم وتعليقاتهم والرد عليها بممارسات تساعد في نفس المسار

وأمام السوق الإلكتروني الآن فرصاً يتيحها التقدم الإلكتروني ويمكن الاستفادة بها لإرضاء العميل ومنها ما يلي:

« إمكانية تقديم خدمة العملاء 24 ساعة من أي مكان وبأي وسيلة سواء حاسب محمول أو شخصي أو تليفون محمول، كما توجد فرصة لتخفيض تكاليف الاتصال، ويمكن توفير معلومات مرتدة حول درجة رضا العملاء بشكل فوري من خلال تصميم إستقصاءات إلكترونية أو وضع سؤال واحد يتجدد كل فترة لتكون الإجابة عليه بسيطة ولكن على المدى الطويل نضمن وسيلة لمعرفة آراء العملاء بشكل مستمر. وتلعب صفحات ومجموعات الفيسبوك دوراً هاماً لما لها من إمكانيات للتواصل والمشاركة واستخدام الوسائط المتعددة في دعم خدمة الدردشة 24 ساعة على موقع الشركة ضمن نظام إدارة العلاقات الإلكترونية مع العملاء (ECRM).

« تأمين الموقع وتيسير دخوله بسهولة وسرعة الوصول للمعلومات التي يحتاج إليها العميل يحقق له رضا عن الخدمة الإلكترونية. فمعظم المتسوقين يبحثون عن وسائل الأمان في الموقع قبل إدخال معلومات كروت الائتمان الخاصة بهم. كما يفقد العميل صبره مع الموقع البطيء أو الذي يتضمن معلومات غير حقيقية أو عناوين براقية للصفحة مع محتوى غير مفيد.

« تمثل خدمة العملاء - أو ما اصطلح على تسميته بخدمة ما بعد البيع - أحد أدوات توثيق العلاقة لأن كسب زبائن جدد يفوق في تكلفته وصعوبته عملية الحفاظ على العملاء أو الزبائن القدامى الذين يتعاملون معهم بالفعل. فنوعية هذه الخدمات تعد عنصراً أساسياً وحاسماً في قرار العميل بتكرار التعامل مع الشركة خاصة أن هذا الأمر يزداد حساسية في حالة التسويق الإلكتروني نتيجة عدم الاتصال الشخصي بين العميل والمنظمة. فالشراء قد يكون من موقع أجنبي أو افتراضي ليس له وجود مادي يمكن أن يذهب إليه العميل للحصول على حقوقه في حالة وجود أي تقصير في هذه الخدمات أو غيرها. لذلك يتعين على رجل التسويق أن يعمل باستمرار على اكتشاف وسائل وسبل جديدة لإرضاء العملاء وخدمتهم.

« تغذية مرحلة (7): تخطيط قواعد البيانات

يمكن الاستفادة من مزايا التواجد الإلكتروني في تصميم قاعدة بيانات تعتبر العقل الذي يمكن أن يعتمد عليه الموقع في تحقيق رغبات كل عميل على حدة وكيفما يشاء. فالتكنولوجيا الرقمية بها إمكانيات من الممكن أن توفرها الشركة المصممة للموقع للمشروع. فيمكن تصميم قاعدة تضم مجموعة من الملفات التي تحتوي على تصنيفات مختلفة من البيانات عن المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء والاستفسارات الشائعة ... الخ.

○ فالمكتبة الإلكترونية على سبيل المثال تصمم ملفاً يضم معلومات عن جميع الكتب التي تتعامل فيها، كما تخزن شركات الطيران معلومات عن المسافات بين جميع المدن وغير ذلك.

كما يمكن تصميم قاعدة للعملاء تعتمد على تكنولوجيا التتبع لكل التفاصيل الدقيقة عن تاريخ كل زائر للموقع وعاداته البحثية والشرائية والتي يتم تسجيلها مع كل ضغط زر يقوم بها في هذه القاعدة. وتحليل المعلومات المتاحة عن تاريخ كل زائر يمكن معرفة عدد أطفاله وهل يأكلون الأيس كريم أم لا ولغته الأصلية، وعمر غسالته.... وتفيد مثل هذه المعلومات وغيرها في بث الاعلانات المناسبة لظروفه ورغباته واهتماماته. فلو كانت أسرته كبيرة فيتم توجيه إعلانات عن السيارات الكبيرة المناسبة له دون السيارات الصغيرة أو الرياضية والتي قد تبث لزائر آخر لمناسبتها للمعلومات المتوفرة عن سلوكه على الإنترنت. وبذلك تمكن هذه القواعد من تطبيق ما يُطلق عليه التسويق الفردي Individual Marketing حيث يتم تفصيل المزيج التسويقي المناسب لكل عميل على حدة.

وبصفة عامة يفضل توافر قاعدة بيانات تسويقية، مع مراعاة تحديثها بشكل مستمر وربطها بشبكات المعلومات المحلية والدولية - إن أمكن- وذلك للحصول على أية معلومات تتعلق بطبيعة نشاط المشروع في الوقت المناسب. كما يجب ربط هذه القاعدة بقواعد بيانات المشروع إذا وجدت لإحداث التكامل بينهما بما يمكن من إتمام المراحل المختلفة لدورة التجارة الإلكترونية بقدر أكبر من السرعة والبساطة (إلكترونياً) وبدون أي أعمال مكتبية غير ضرورية.

8- مرحلة التقييم والتطوير

تقييم وتطوير الموقع

قد يظن البعض أن الأمر قد انتهى بتصميم موقع مميز غافلاً أهمية إجراء عملية مراجعة مستمرة لتقييمه بهدف إكتشاف نقاط الضعف والسعى نحو تطويره لسد أي ثغرات به. فالتحديث والتطوير المستمرين للموقع لإضافة أو حذف أي معلومات متقدمة أو غير مرغوب فيها، مع التجديد فى الجهود التسويقية المقدمة على ضوء تحليل التقارير المعبرة عن رغبات وملاحظات وآراء الزائرين تعتبر أمور هامة.

وفى هذا المرحلة يجب تذكر مقولة هامة مفادها «أنك لم تفعل ما يكفي، ولن تستطيع أن تفعل ما يكفي لذلك سيظل هناك شيء ما يمكن تقديمه؟».

حصر الزائرين للموقع وتقييم العلاقة مع العملاء

تعد المتابعة أمراً ضرورياً للتأكد من نجاح الموقع ومدى الاقبال عليه فلابد من قياس هذا النجاح والذى يعبر عنه بإجمالى عدد الزوار خلال فترة معينة ويتطلب تحقيق ذلك وضع نظام يوفر تقارير حول هؤلاء الزوار من حيث أوقات الذروة لهم وعدد مرات الزيارة يومياً واسبوعياً وشهرياً ويمكن الاستعانة فى تحقيق ذلك بما يسمى بالهيتوميتر والذى يساعد فى وضع نظام متكامل للتقارير التى ترغب فيها والتى يجب متابعتها وتحليلها بشكل مستمر للحصول على مؤشرات عن مدى نجاح الموقع ونقاط قوته وضعفه بحيث تفيد هذه المؤشرات فى رسم خطتك الجديدة على ضوء الواقع بحيث يمكن دعم جوانب القوة فى منتجاتك وخدماتك وموقعك وعلاج جوانب القصور فيها مستقبلاً. فالعمل خاصة فى أوطاننا العربية يظل دائماً يحلم بالزمن الماضى زمن المتجر المادى التقليدى ويعتبره الأفضل حتى ولو لم يكن يحقق فيه كل آماله لأنه يريد من يستمع له ويفهمه ويحل له مشاكله بشكل مباشر وصادق من خلال معلومات دقيقة وختام حار للمقابلة معه. لذلك لا يجب الاكتفاء بما تقدمه فى العالم الإلكتروني حيث يجب السعى بشكل مستمر نحو تقديم خدمات إلكترونية أفضل لتغيير خبرات التسويق التقليدى لدى العديد من الزائرين.

أتمنى أن تساعد كافة النصائح التى أدمجت ضمن مراحل التجارة والتسويق الإلكتروني على إنشاء وتطوير تواجدك الإلكتروني لتحقيق الهدف المرجو منه. وسنشرح بالتفصيل فى الجزء التالي بعض المصطلحات أو المفاهيم التى ذكرت دون الخوض فى محتواها.

« بعض المفاهيم الحديثة في عالم التسويق الإلكتروني:

تعتبر وظيفة التسويق من أكثر الأنشطة الوظيفية في المشروع تأثراً بالتطورات التكنولوجية لذلك سنفرد لها جزءاً خاصاً لتوضيح المستجدات المتعلقة بها خاصة وأن التسويق يمثل أيضاً أحد أهم المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في الحياة العملية. ويتطلب التعامل مع التسويق الإلكتروني إدراك بعض المفاهيم الشائع

استخدامها فيه قبل تصميم برنامج التسويق المناسب لطبيعته، والتي منها ما يلي:

○ المنتج الإلكتروني:

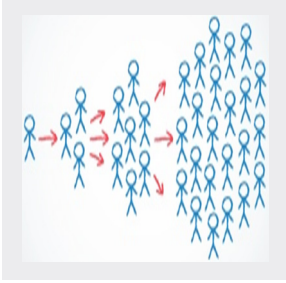
هو «المنتج الذي يمكن تبادله بشكل إلكتروني تماماً»، لذلك لا يحتاج لتوزيع مادي حيث يمكن إتمام عملية البيع والشراء كاملة من المنزل أو المنظمة. ويتم تداول هذا المنتج عبر شبكة الإنترنت والمحمول دون تأثير للحدود الجغرافية أو الزمنية على عملية تداوله. ومن أمثلة المنتجات الإلكترونية شراء استشارة طبية من طبيب محلي أو أجنبي، أو شراء برنامج جاهز من شركة «مايكروسوفت» أو الفيلم الحاصل على جائزة الأوسكار أو كتاب أو مجلة إلكترونية أو بطاقة أو صورة أو معلومة من خلال تحميله مباشرة على جهاز حاسب العميل. ولا يجب أن يفهم من ذلك أن التسويق الإلكتروني لا يتعامل إلا في هذه النوعية من المنتجات لأنه يتعامل أيضاً في السلع المادية والخدمات وكافة أشكال المنتجات بمفهومها الشامل. ويمكن تمييز وتبين المنتج الإلكتروني وتقديم خدمات ما بعد البيع له أيضاً كإمداد العميل بأحدث نسخة للبرنامج الجاهز أو الكتاب الذي تم شراؤه كلما أدخل عليه تعديل، وقد تكون هذه الخدمة مجاناً أو بمقابل. كما يمكن ضمان استخدام هذا المنتج وتجربته لاختباره أو أخذ عينة منه كتحميل البرنامج الجاهز بجزء من إمكانياته فقط، أو تحديد مدة معينة لتجربته ثم يتوقف بعد ذلك عن العمل لحين اتخاذ قرار بشراؤه، أو رد قيمته في حالة عدم رضا العميل. ويتم إجراء استقصاء إلكتروني للتعرف على درجة رضا العملاء ومقترحاتهم. وقد يتطلب التعامل في المنتج الإلكتروني توافر إمكانيات خاصة في جهاز حاسب/أو محمول العميل حتى يتمكن من الحصول على هذا المنتج.

○ الترويج الإلكتروني:

تختلف الأدوات الإلكترونية لتنشيط المبيعات على الإنترنت عن الهدايا والخصومات والمعارض وغيرها من الأدوات التقليدية، حيث يوجد تأثير واضح للكلمة المنطوقة على تنشيط المبيعات والتي تتاح بسهولة من خلال تعليقات العملاء والمشاركات. وطريقة عرض المنتجات بشكل جذاب توفر للعميل القدرة على الحصول على كافة المعلومات التي يرغب فيها، أحد الأدوات التي يمكن استغلالها جيداً كما أن المواقع ذات الصفحات العديدة والمعلومات الكافية تحقق

مبيعات أعلى من المواقع محدودة الصفحات والمعلومات. وتتميز طريقة العرض الإلكتروني للمنتجات عن غيرها من الطرق التقليدية التي تعتمد على البريد أو الهاتف أو الكتيبات وغيرها، بأن العميل يستطيع أن يسمع ويقرأ ويشاهد كل ما يريده عن المنتج من معلومات من أي مكان وفي أي وقت، ويبقى فقط أن يشم رائحة هذه المنتجات حتى تتساوي مع العرض في المتجر المادي - وهو أمر لا يمكن استبعاد تحقيقه في المستقبل.

○ التسويق الفيروسي VIRAL MARKETING:



ظهر التسويق الفيروسي لأول مره عام 1996 في المشروع الرأسمالي لـ «Steve Jurvetso»، وقد عُرف التسويق الفيروسي بأنه «استراتيجية تشجيع الأفراد على نقل الرسالة للغير وخلق إمكانيات النمو الهائل في التعرض للرسالة ونفوذها». كما عُرف أيضًا بأنه «استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتشجيع المستهلكين على تمرير الرسائل التي تزيد الوعي بالعلامة التجارية».

وهو أسلوب تسويقي يستغل شبكات التواصل الاجتماعي لزيادة المعرفة بالعلامة التجارية من خلال عملية فيروسية ذاتية التكرار لمادة مثيرة، كإعلان مفيد أو صورة أو ألعاب أو محتوى سواء في شكل مقال/كتاب/ فيديو....، معلومة تثير الإعجاب فيتم إرسالها (Share/or Forward) لمن يعتقد أنهم يرغبون أو يحتاجون إلى مشاهدتها سواء من الأصدقاء أو المعارف، بهدف التعريف أو المتعة والتسلية اللطيفة بشيء جيد يستحق التمرير للآخرين ومن ثم يحدث مشاهدة منقطعة النظير لها. ولأنه ذو طبيعة لحظية فإنه يشجع الناس على تمرير الرسائل بشكل فوري عندما يدركون مناسبتها للغير. لذلك يمكن اعتباره استخداما للإنترنت لخلق تأثير للكلمة المنطوقة Word of Mouth لدعم تأثير التسويق وأهدافه. ويستفاد من فكرة التسويق الفيروسي في عالم الأعمال من خلال قيام الأفراد بنشر آرائهم حول ما يعرفونه عن المنتجات أو أي شيء للآخرين سواء كانوا يفضلونه أو لا. ويعتمد دوره الترويجي على قيام الأشخاص بالتقاط الإعلانات التي يرغبون بها ونقلها أو تمريرها إلى معارفهم من خلال فيديو أو رسالة نصية.... إلخ مما يزيد من وصولها فوراً لمعظم الأسواق المستهدفة بمصداقية عالية لأنه من أطراف محايدة معروفة للفرد ولا تمثل الشركة. ولأنه كالفيروس لا يمكن السيطرة عليه حيث ينتشر ويتحرك عبر طبقات المجتمع بسرعة فائقة. ونظراً لهذه الخاصية، يجب على المستخدمين للتسويق الفيروسي أن يتأكدوا جيداً من صحة الرسالة حتى لا تتحول الميزة الفيروسية لقوة سلبية ضد المنظمة.

وتعتبر شبكات التواصل الاجتماعي هي المكان الأفضل للتسويق الفيروسي الآن نظراً لضخامة حجم السوق. وتتطلب الاستفادة من مزايا هذا النوع من التسويق تصميم إعلان جذاب ومثير وإرساله في شكل فيديو أو نص ليراه العديد من الأشخاص المهتمين والذين يرسلونه

بدورهم لغيرهم وهكذا يُحدث نمواً وتأثيراً هائلين للرسائل الترويجية. ولتبني استراتيجية التسويق الفيروسي من قبل المشروع الصغير يجب القيام بما يلي:

- « إنشاء حساب بريد إلكتروني.
- « فتح حساب على مواقع التواصل الاجتماعي (في شكل منتدى/صفحة فيسبوك / تويتر...).
- « إنشاء موقع إلكتروني جذاب.
- « جذب الزائرين بالأساليب الترويجية.
- « الحفاظ على تحديث المواد المرسله باستمرار.

وتزداد أهمية التسويق الفيروسي حالياً في العديد من المنظمات لتحقيق الاتصالات التسويقية الداخلية والخارجية. ويناسب المنظمات التي تسعى لبناء علامتها التجارية بتكلفة منخفضة مقارنة بنفقات الإعلان. وتنقسم استراتيجيات التسويق الفيروسي إلى نوعين من حيث درجه مشاركته العميل:

- أ- التسويق الفيروسي النشط «التكامل الأعلى»: حيث يشارك العميل شخصياً في ايجاد/ الحصول على عملاء جدد من خلال تأثير الكلمة المنطوقة له حيث يصبح العملاء كالمجندين للقيام بإحداث ضجة للشركة باختيارهم.
- ب- التسويق بالاحتكاك «التكامل الأقل»: لا يتطلب المشاركة النشطة من جانب العملاء بل ينتشر من خلال استخدام العميل للمُنتج.

○ التسويق عبر السحابة Cloud Marketing:

تسويق السحابة هو تسويق تقليدي يصاحبه برنامج جاهز كخدمة ويدعمه طرف ثالث ملتزم بصيانة وحماية محطة الالتقاء بين الأطراف المختلفة. ويقوم هذا المفهوم على نقل كل أصول التسويق الخاصة بالمشروع لتصبح متوفرة بشكل فوري يتناسب مع استخدام كل فرد في محطة الالتقاء، ويتيح لهم جميعاً التدخل فيها بيسر سواء بالخلق أو التعديل أو الاستخدام أو المشاركة. فهو يمثل تغييراً في طريقة أداء التسويق حيث يضم مجموعة من خدمات التسويق المعتمدة على السحابة التي تجعل أنشطة التسويق الداخلية أكفأ وبرامج التسويق الخارجية أكثر فاعلية. ويستفيد من وجود المشتريين لوقت طويل على الإنترنت بحثاً عن معلومات وتفاعلاً مع المعارف من نفس الاهتمامات عبر شبكات التواصل الاجتماعي المعتمدة على السحابة ويحصلون على المحتوى الخاص بهم الموجود في السحابة أيضاً. لذلك ينجح التسويق السحابي عندما تدير المنظمة برامجها التسويقية وتوفر إمكانية دخول سهلة وسريعة بإمكانيات سحابة قوية بدون تكلفة أو مخاطرة أو تعقيدات من محطة التسويق التقليدية.

○ التسويق بالمحتوى Content Marketing :

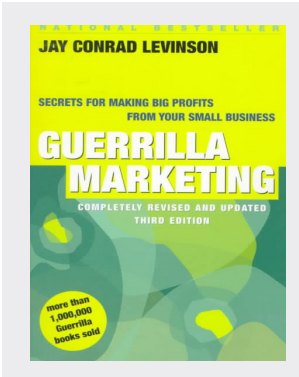
يُعرف ببساطة بأنه «نشر محتوى على الويب يساعد القارئ على التعلم والتطور». ويُعد تقديم محتوى جديد بشكل منتظم طريقة مضمونة لتحقيق نسبة مرور عالية بتكلفة منخفضة. وقد يقدم المحتوى في شكل تعليقات في منتدى أو مقالات تحفظ كصفحات جديدة تضاف للموقع. وبغض النظر عن كيفية عرض المحتوى، فإن هذه العملية تسمى «التسويق بالمحتوى» والذي يعتبر من أكثر الطرق فاعلية لزيادة الزوار، لذلك يجب مراعاة الجاذبية في المحتوى لجذب زوار جدد للموقع من الممكن أن يتحقق عن طريقهم مبيعات تؤدي إلى نمو الأعمال.

○ التسويق بمحركات البحث Search Engine Marketing :

هو عملية قيادة الزوار لموقع إلكتروني معين من خلال إدراج الموقع في قائمة تظهر في النتائج الأولية عند البحث في أحد محركات البحث الشهيرة مثل «جوجل» أو «ياهو» وغيرهما. ويرتبط بهذا النوع مفهوم آخر يُطلق عليه تعظيم محركات البحث SEO. ويقصد بتعظيم محركات البحث «تعظيم ظهور موقع الويب الخاص بالمشروع وتحقيقه لمرتبة عالية في نتائج البحث من خلال عملية اختيار معاني كلمات دالة معينة شائعة وجذابة مرتبطة بهذا الموقع». وبعد أحد أشكال التسويق الإلكتروني السعي التي تسعى لتسويق المنظمة وترويج مواقعها بواسطة زيادة ظهورها بدرجة كبيرة في الصفحة الأولى من نتائج محركات البحث باستخدام المكان المدفوع القيمة والإعلان.

○ التسويق المبتكر/غير التقليدي Guerilla Marketing :

هو تسويق غير تقليدي يهدف لتحقيق أفضل النتائج بأقل الموارد. حيث ظهر هذا النوع ليعالج مشكلة ضعف الإمكانيات عند الشركات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الموارد المالية التي تسمح لها بتطوير وتنفيذ خطة وحملة دعائية مكلفة كما تفعل المشروعات الكبيرة. ويعتبر Jay Conrad Levinson



أول من تحدث عن هذا النوع من التسويق في كتاب يحمل اسمه وضع فيه بعض المبادئ والقوانين التي تساعد المشروعات الصغيرة على تحويل الأسلوب العشوائي في التسويق لأسلوب علمي يعتمد على تكوين علاقات قوية مع العملاء وإشباع احتياجاتهم باستمرار من خلال التفاعل معهم، ومحاولة إيصال المنافع المتوقعة لهم. وتقوم فكرة التسويق المبتكر في الأساس على 3 عناصر أساسية هي الوقت والجهد والتخيل بدلا من إنفاق الميزانيات الضخمة في التسويق والإعلان. ويسعى لجعل تصميم الرسالة

التسويقية غريباً غير تقليدياً جديداً فريداً مثيراً في الشكل والمضمون، مع وضعها في أماكن جديدة غير متوقعة، لضمان انبهار وتفاعل وتجاوب الناس معها، وهو ما يحقق فيما بعد الأرباح التي تتمناها الشركة. وتحدث الرسالة التسويقية المصممة بهذا الشكل صدمة أو مفاجأة Buzz، ينتج عنها ضجة تؤدي لانتشارها بشكل فيروسي. ومن أهم المبادئ المتعلقة بهذا الأسلوب ما يلي:

- أن رواد وأصحاب الأعمال الصغيرة أكثر المهتمين باستخدامه لقلة ميزانية الترويج المتاحة لديهم، بجانب أنهم يكونون أكثر قرباً من العملاء وأكثر تحكماً في حملتهم التسويقية، لذلك يتيح لهم هذا الأسلوب سرعة تحقيق الأرباح.
- يركز على التخيل والجهد والوقت بدلاً من الأموال.
- تقاس النتائج بالأرباح وليس بالمبيعات مع أهمية المتابعة الشهرية للتقدم على مستوى بناء علاقات قوية ومؤثرة مع جميع الأطراف المحيطة به خصوصاً العملاء.
- يعتمد اعتماداً كبيراً على استثمار العلاقات الحالية مع العملاء والمعارف والتوصية بتوسيع الأعمال وزيادة الأرباح بدلاً من التركيز في البحث عن عملاء جدد (التسويق بالعلاقات).
- يركز على تقديم منتج مبدع بعرض قوي وعنيف ومؤثر أفضل من إهدار الوقت في التنوع في تقديم الخدمات والمنتجات، مع التركيز على أشخاص أو مجموعات صغيرة، كلما قلت المساحة المستهدفة كان أفضل.
- التعاون مع المشروعات الأخرى بدلاً من المنافسة المباشرة من خلال عقد الصفقات والتحالفات مع هذه الشركات (التعاون بدلاً من التعارك).
- استخدام أكثر من أسلوب في نفس الحملة التسويقية.
- استخدام التكنولوجيا كأداة في الحملة التسويقية.
- دراسة الخصائص الإنسانية للعملاء Human Psychology بدلاً من الاعتماد على الخبرة أو التخمينات.
- الالتزام في الحملة الترويجية باستخدام التكرار الفعال = effective frequency لنفس الرسالة بدلاً من تنويع الرسائل مع كل حملة.
- الحصول على موافقة الناس Opt-in قبل إرسال رسائلك التسويقية ولا تقتحم خصوصياتهم لتحقيق مبيعات، فيرفضونك مقدماً (Opt-out Skip).

ويركز هذا الأسلوب على الفكر (الابتكار) أكثر من الموازنة (المال) مما يجعله مختلفاً عن التسويق التقليدي الذي يهتم بتوفير ميزانية للترويج، وهو الأمر الذي جعله من أحدث وأمتع أنواع التسويق في العالم ويتم بشكل مادي أو إلكتروني. ويستهدف العملاء في أي مكان مثل الطرق التي يمرون فيها إلى عملهم وفي النوادي والمراكز الاجتماعية والترفيهية لتقديم نوع من الدعاية يصعب على العملاء نسيانه. ويوجد أساليب للتسويق غير التقليدي لا يمكن حصرها. وكل يوم تظهر أساليب وإبداعات جديدة نتيجة لتخيلات وابتكارات أصحابها. وتزداد قوة هذه الابتكارات كلما زادت قوة الاتصالات والعلاقات الشخصية والمعارف الذين يمكنهم توصيل تلك الابتكارات في الاتجاهات الصحيحة. لذلك يعتبر التسويق المبتكر أداة عبقرية في أيدي أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة، على الرغم من أنه جذب أنظار الشركات الكبرى في الآونة الأخيرة. وقد حول هذا النوع من التسويق شركات صغيرة وضعيفة إلى شركات معروفة تحقق أرباحاً كبيرة.

وبالرغم من أن شبكة الإنترنت وما يرتبط بها من عمليات تسويق إلكتروني توفر العديد من فرص الأعمال، إلا أنها تتضمن العديد من المخاطر أيضاً، ولتحقيق النجاح المرجو من استخدام هذه التقنية كوسيط للأعمال، ينبغي التركيز على عنصر الابتكار في عرض محتوى الرسالة أو المضمون التسويقي وسرعة نقله بالوسائل المناسبة للعملاء. وقد أدت وسائل التواصل الاجتماعي دوراً ملموساً في التسويق الإلكتروني لملاءمتها لطبيعة المشروعات الصغيرة لذلك سنفرد لها الجزء التالي.

« استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في الأعمال الصغيرة:

لا يمكن الحديث عن تطبيقات الإنترنت دون ذكر شبكات التواصل الاجتماعي ووسائلها، فلم يعد تخيل الحياة بدونها على كافة الأصعدة الشخصية والعملية، مما جعلها تدخل الآن ضمن أي مفهوم حديث.

○ مفهوم شبكات التواصل الاجتماعي:

تتعدد تعريفات شبكات التواصل الاجتماعي التي استفادت المؤلف من دمج بعضها معاً لتعريفها بأنها «منظومة من الشبكات الإلكترونية التي تسمح للمشاركة فيها بإنشاء موقع خاص به، ومن ثم ربطه من خلال نظام اجتماعي إلكتروني/ افتراضي مع أعضاء آخرين قد يكونوا معارفه أو أصدقاءه أو ممن لديهم نفس الاهتمامات والهوايات الخاصة به أو العاملين فيها، وذلك بكافة أشكال التواصل المرئي والصوتي وتبادل الصور وغيرها من الإمكانيات التي توطن العلاقة بينهم». وقد يكون المشترك في الشبكة فرداً أو منظمة، وقد

تستغلها الأخيرة في تعريف أعضاء الشبكة بأعمالها من حيث علامتها التجارية والسلع أو الخدمات التي تقدمها. وتضم شبكات التواصل الاجتماعي قنوات عديدة مثل «فيسبوك» و«تويتر» والمنديات و«يوتيوب».

○ الترويج وشبكات التواصل الاجتماعي:

شهد القرن الـ21 بزوغ نجم الرسائل الإعلانية باستخدام الإنترنت التي تعتبر عاملاً رئيساً في التأثير على سلوك المستهلكين من حيث الوعي واكتساب المعلومات والآراء والسلوك الشرائي وعملية الاتصال والتقييم السابقة للشراء. ورغم أهمية هذا النوع من التسويق لم تذكره إلا القليل من الدراسات ضمن استراتيجيات الاتصالات التسويقية المتكاملة رغم أهمية ضمها للمزيج الترويجي للمنظمة. ورغم أن بداية الشبكات الاجتماعية كانت ترفيهية إلا أنها تحولت لتصبح واحدة من أحدث الظواهر التسويقية لمزاياها العديدة في مجال الأعمال خاصة تخفيض التكاليف، حيث يتم الدخول إلى أغلبها والإعلان خلالها إما مجاناً أو بتكلفة منخفضة نسبياً. وللشبكات الاجتماعية أثر إيجابي على سمعة العلامة التجارية، وفي دراسة لكل من Kim & Ko (2011) ذكر 33% من المشاركين أنهم يملكون أفكاراً إيجابية نحو العلامات التجارية للشركات التي تملك منتدى على الإنترنت. وأوضحت إحصائيات Dell worldwide (2008) أن 70% من المستهلكين قاموا بزيارة مواقع التواصل الاجتماعي للحصول على معلومات، منهم 49% اتخذوا قرار الشراء وفقاً للمعلومات التي حصلوا عليها من تلك المواقع. كما أن 45% ممن بحثوا عن المعلومات بالشبكات الاجتماعية، شاركوا في انتشار الكلمة المنطوقة Word of mouth من خلال مفهوم التسويق الفيروسي - الذي ذكرناه سابقاً - الذي ساهم في خلق فرص للوصول للعملاء. ويتبلور الدور الترويجي لشبكات التواصل الاجتماعي في السوق في دورين أساسيين يتمثل أولهما في تمكين الشركات من الوصول والتحدث لعملائها بسهولة. أما الدور الثاني فهو تمكين العملاء من الوصول والتحدث لبعضهم بعضاً لتبادل خبراتهم حول هذه الشركات. ويتسق الدور الأول تماماً مع أدوات الاتصالات التسويقية المتكاملة التي تتيح الوصول للعملاء عبر مجموعات الفيسبوك وغيره، بينما يزيد الدور الثاني من انتشار الكلمة المنطوقة. لذلك تؤدي إضافة الشبكات الاجتماعية للمزيج الترويجي إلى دمج خصائص الأدوات التقليدية للاتصالات التسويقية المتكاملة مع تأثير وانتشار الكلمة المنطوقة، بالإضافة للحصول على تغذية عكسية مباشرة من العملاء لتكييف وتعديل الرسائل الترويجية لتتوافق مع آراء ورغبات العملاء.

وفي مجال التجارة الإلكترونية بين منظمات الأعمال B2B، أظهرت إحدى الدراسات استخدام 27% من عينة الدراسة للشبكات الاجتماعية، وأن 77% منهم يفضلون استخدام الفيسبوك لتحقيق أهدافهم، كما أنه لا توجد أي شركة في العينة خططت لتقليل المخصص المالي للاستثمار في الشبكات الاجتماعية، وخططت 44% منها لهذا المخصص. ونظراً لأهمية الشبكات الاجتماعية ودورها في تحقيق أهداف المزيج الترويجي لأي منظمة مهما اختلف عملاؤها، يجب زيادة الاهتمام بالاستثمار في استخدام هذه الشبكات في الترويج. ونتيجة لذلك أدخل رجال التسويق

تعديلات في الرسالة التسويقية لتلائم هذا النمو المتزايد في تكنولوجيا الاتصالات. وأظهرت إحدى الدراسات عام 2009 أن 86% من محترفي التسويق في مختلف المجالات أصبحوا يستخدمون شبكات التواصل الاجتماعي في الجهود التسويقية الخاصة بهم.

○ الاستفادة المشروعات الصغيرة من شبكات التواصل الاجتماعي:

تتمثل الخطوة الأولى في استراتيجية تسويق المشروعات الصغيرة عبر شبكات التواصل الاجتماعي (المدونات والمنتديات والشبكات الاجتماعية) في «الإصغاء» للنقاشات والحوارات والتعليقات التي تدور بين أعضائها وأخذ الوقت الكاف لتحليل أي حوارات تدور حول المواضيع المتعلقة بأعمال المشروع.

وتأتي الخطوة المنطقية التالية في «المشاركة» في هذه النقاشات والحوارات. وإذا كانت معظم جهود التواصل التسويقية في الماضي أحادية الاتجاه كالإعلانات، فإن الشبكات الاجتماعية سمحت لأصحاب المشروعات والعاملين فيها بالمشاركة في حوارات ثنائية الاتجاه مباشرة مع العملاء والمهتمين بخدماتهم أو منتجاتهم. وتتيح هذه الإمكانية فرصة كبيرة للأعمال الصغيرة التي قد لا تتوافر لديها ميزانية كبيرة للاستفادة من خدمات وكالات الإعلان والعلاقات العامة لكي تلفت نظر المهتمين إلى منتجاتها وخدماتها. ومن خلال المشاركة يمكن إنشاء علاقات مع الأشخاص المؤثرين على الشبكات الاجتماعية، كأصحاب المدونات الشهيرة أو صفحات الفيسبوك أو قنوات اليوتيوب التي تتناول موضوعات ذات صلة بأعمال المشروع. فعلى سبيل المثال، لو كان لديك فندق في مدينة ما ستكون فرصة رائعة أن تدخل في نقاشات مع أحد الأشخاص الذين يقودون النقاشات الخاصة بالمهتمين بالسياحة في هذه المدينة، وقد يساعد ذلك في نشر كلام إيجابي عن علامتك التجارية أو المنتج أو الخدمة الجديدة التي تطرحها ويتناقلها المهتمون على هذه الشبكات من خلال خاصية المشاركة Share وهو ما يُفعل الكلمة المنطوقة ويمكن الاستفادة من فوائد التسويق الفيروسي. كما يمكن الاستفادة من المشاركة في الحصول على أفكار مبتكرة لمنتجات مميزة توفر لك ميزة تسويقية كبيرة وهو نفس دور بحوث التسويق ولكن بدون مقابل وقد يكون أكثر دقة وواقعية.

ومن النصائح المفيدة في عالم شبكات التواصل الاجتماعي: خذ وقتك في الاستماع وحاول أن تجد طرقاً للدخول في الحوار وقم بإطلاق دعاة لعلامتك التجارية من ضمن الذين يعملون لديك في الشركة خاصة ممن يعجبوا بمنتجات الشركة ومن ثم يصبحون من أكثر الناس دراية بها. شجعهم على المشاركة في الحوارات التي تدور على الويب واجعل سياسة الشركة تسمح لهم بذلك. وقد قامت شركة Dell مؤخراً بالسماح لجميع موظفيها بالوصول إلى شبكات التواصل الاجتماعي خلال ساعات العمل كي يستمعوا ويشاركوا في مثل هذه الحوارات. وينصح باستخدام الممارسات الإيجابية عند الدخول في هذه الحوارات مثل كن شفافاً أخلاقياً ذا صلة بما يهم الناس، وكن شخصياً وليس رسمياً في تعليقاتك حاول أن

تعالج التعليقات أو الكلام السلبي عن مُنتجاتك أو علامتك التجارية مباشرة، اشكر الزبائن الراضين عن خدماتك ومُنتجاتك بتعليق أو رسالة مما يكون له أثر إيجابي على الويب.

حالة نجاح: حققت شركة Pinder لحقائب الحواسيب المحمولة نجاحاً كبيراً بالعمل مع المدونين لاكتساب سمعة طيبة عن مُنتجات الشركات. فمن خلال إصفاها للنقاشات والمحادثات التي تدور على الإنترنت فيما يتعلق بهذا المجال من الأعمال اكتشفت أن أهم مدونة في هذه المجال تمتلكها فتاة تدعى Kate التي كان لديها شغف بالتدوين عن ملحقات الحواسيب المحمولة، لذلك قامت الشركة بإرسال أحدث مجموعة من مُنتجاتها لهذه الفتاة وطلبت منها أن تكتب مقالاً تعبر فيه عن وجهة نظرها حول هذه المُنتجات وهو الأمر الذي نتج عنه قفزة في مبيعات الشركة بنسبة 30%.

○ أشهر وسائل التواصل الاجتماعي:

يُعد «فيسبوك» و«تويتر» و«يوتيوب» أشهر وسائل التواصل الاجتماعي وأكثرها انتشاراً وتأثيراً على المشروعات الصغيرة في مجتمعاتنا العربية، وسنذكر نبذة مختصرة عن كل منهم:

أ- التسويق بـ «فيسبوك» Facebook Marketing:



يعد «فيسبوك» الوسيلة الأكثر انتشاراً بين وسائل التواصل الاجتماعي. وقد بدأ الفيسبوك في الجامعات في عام 2004 كموقع لزملاء الدراسة. ويحقق إحداث تكامل بين جهود التسويق باستخدام «فيسبوك» مع الموقع الإلكتروني للمنظمة المزيد من الحركة على الموقع، حيث غيرت هذه الوسائل من طريقة تواصل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم. ورغم أن بداية «فيسبوك» كانت في الجامعات مما جعل الطلاب يمثلوا غالبية أعضائه آن ذاك، إلا أنه ومع نموه السريع زاد عمر أعضائه عن 35 سنة بل أن الشريحة العمرية 35-54

سنة أصبحت أكبر من شريحة 18-24 سنة. ومع اتساع الشريحة العمرية على «فيسبوك» أصبح يمثل أرضية وسط بين نضوج موقع «لينكد إن» للتوظيف وLinkedIn ومراقبة موقع «ماي سبيس» MySpace للتواصل الاجتماعي لكونه موقعاً مسلياً ومكان سهل للتجوال لإعادة الاتصال بالأصدقاء القدامى. وتوضح الإحصائيات بلوغ عدد رواد «فيسبوك» حول العالم لحوالي 1.5 مليار مستخدم، وأن مصر ضمن أكبر 10 دول تسجل نمو في هذا المجال.

وفي مجال الأعمال، يتيح هذا الموقع للأفراد والمنظمات التواصل من خلال التفاعل مع المستخدمين والمنتجين، لذلك أنشأت العديد من المنظمات صفحات عليه لتتواصل مع العملاء والمستهلكين أينما وحيثما وجدوا. ومع إتاحة «فيسبوك» مناهجًا للحوار، أصبح رجال التسويق مضطرين إلى جعل الرسالة التسويقية تتضمن التفاعل مع العملاء، وبدأ تصميم الاستراتيجية التسويقية على أساس تحديد المعايير التي يمكن اتباعها لقياس مدى تحقيق الهدف المطلوب من خلاله مع اتساع آفاق الاتصال المتبادل بين المنظمات وعملائها مما أدى لسهولة تواصل رجال التسويق العاملين بهذه المنظمات معهم.

مثال على التسويق الرياضي: أتاح الإنترنت لرجال التسويق الوصول للمستهلكين بمستوى يفوق توقعاتهم مقارنة باستخدام وسائل الإعلان التقليدية. لذلك سرعان ما أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي خاصة «فيسبوك» قنوات متوفرة ومتاحة لتواصل الفرق الرياضية واللاعبين مع مشجعيهم بشكل يومي. وبناء عليه تمكنت الشركات من تسويق علاماتها التجارية من خلال التطبيقات التي تتيحها هذه المواقع والتي تظهر في شكل صندوق بجانب صفحة المستخدم الشخصية.

مما سبق نستخلص أن «فيسبوك» أصبح وسيلة من الضروري أن تؤخذ في الحسبان نظرًا لسرعة انتشاره وتزايد أعداد مستخدميه من جميع الأعمار والفئات. وعلى رجال التسويق أن يعيدوا صياغة الاستراتيجية التسويقية ليصبح هذا الموقع أحد وسائل الترويج والإعلان التي يجب الاهتمام بها.

ب- التسويق باستخدام «يوتيوب» YouTube Marketing

يعتمد التسويق بـ «يوتيوب» على استخدام الفيديو في التسويق الفوري كبديل متاح لجميع أحجام المشروعات. وبالنسبة لتكلفته، نجد أن المشروعات الكبيرة ليس لديها مشكلة تمويلية دائمة نظرًا لعظم إمكانياتها لذلك تستخدم التسويق بالفيديو ممثلًا في الإعلان التلفزيوني التقليدي بصورة كبيرة، وهذا الأسلوب يفوق القدرات المالية للمشروعات الصغيرة - باستثناء بعض الحالات القليلة مثل الإعلان في أوقات متأخرة من الليل على القنوات المحلية. أما بالنسبة لـ «يوتيوب» فإن تكلفة وضع فيديو عليه تكاد تكون منعدمة حيث لا يكلف أي شيء لتحميل أو استضافة ورفع ونشر الفيديو، وتتمثل التكلفة الوحيدة له في تصوير ومراجعة الفيديو التي من الممكن أن تتخفف طبقًا للميزانية المتاحة، حيث من الممكن أن يصور صاحب المشروع أو أحد فريق عمله الفيديو الذي سيرفع على هذا الموقع.

ج- التسويق بالمنتديات Blog Marketing:

هو «أي نشاط تسويقي يتضمن المنتديات» والذي يتيح إمكانية بناء علاقات، وتكوين شركاء للتسويق الاستراتيجي وجذب مرور جديد على موقع المنظمة. ويمكن للمعلنين شراء مساحات إعلانية مباشرة من موقع المنتدى أو من شبكة لتسويق مواقع المنتديات والتي تربط بين المعلنين وبين أصحاب المنتديات أنفسهم في السوق الإلكتروني. وتتعدد أساليب التسويق بالمنتديات فمنها ما يعتمد على إصدار الشركة لمنتدى متخصص في مجال نشاطها دوره الأساسي ترويج الشركة وماركتها ومُنتجاتها. ويوجد شكل آخر يتم من خلاله قيام طرف ثالث لديه منتدى بجهود مسبقة نحو الشركة، ويُطلق على هذا النوع تسويق تعليقات المنتدى Blog Comment Marketing والذي يعتبر جزءاً من تفاعل المجموعة. ويقصد به «المشاركة والتفاعل من خلال منتديات أناس آخرين». وفي هذا النوع يجب تجنب تسويق مُنتجات أو خدمات الشركة بشكل مباشر، لكن يمكن إضافة تعليق قيم أو مفيد لزوار المنتدى قد يدفعهم للضغط على الرابط الخاص بوضع التعليق لمعرفة المزيد عنه سواء من خلال اسمه أو عنوان موقعه. وتعد المنتديات أداة تسويقية قوية ومحطة للأخبار ووسيطاً للاتصال.

نستنتج مما سبق أن أساليب التسويق بالمنتديات متعددة فقد يكون للشركة المنتدى الخاص بها، أو تستخدم منتديات الآخرين وفي هذه الحالة يكون أمامها بديلين إما الإعلان المباشر بقسم الإعلانات بالمنتدى الآخر أو وضع مقال أو تعليق مفيد يمثل حلاً لمشكلة تواجه زوار المنتدى من خلال مُنتجات الشركة، أو يعلمهم شيء أو يقدم إليهم أحدث التقنيات في مجال اهتمامهم مع تذييله بالرابط الخاص بوضع التعليق والذي قد يظهر شخصية الشركة بشكل واضح ومباشر في شكل متخفي Stealth Marketing يوحي بوجود طرف ثالث ليس له علاقة بالمنتج، بينما هو مجرد ناقل لمعلومة لتعميم الفائدة. ويجب أن تسجل الشركة نفسها في عدد كبير من المنتديات وتشر مقالاتها أو تعليقاتها في الأقسام المناسبة لهذه الأخبار مما قد يجذب عدد كبير من زوار المنتدى لموقع الشركة للتعرف عليه وعلى المنتجات المعروضة بداخله. وتحليل هذا الأسلوب يمكننا اعتبار التسويق بالمنتديات أحد الوسائط التفاعلية الجيدة للتسويق الإلكتروني التي تتيح مجالاً خصباً لتطبيق أنواع أخرى من التسويق كالتسويق بالمقالة - الذي يمكن أن ينفذ من خلال المنتدى أو محرركات البحث- والتسويق بالكلمة المنطوقة والتسويق الفيروسي والتسويق المتخفي والتسويق بالتوصية.

د- التسويق باستخدام «تويتر»:

رغم النمو المتسارع لاستخدام «تويتر» على مستوى العالم بشكل عام والمنظمات بشكل خاص، إلا أن المعلومات مازالت محدودة حول كيفية استفادة منظمات الأعمال من استخدامه في تسويق مُنتجاتها من خلال التواصل مع مختلف العملاء في شتى أنحاء العالم. ويعد «تويتر» مثله مثل غيره من وسائل التواصل الاجتماعي الأخرى من المحطات الرئيسة التي أوجدت قنوات تواصل إضافية فعالة لعملية التسويق.

ومن الطرق المتاحة لتحقيق الربح عن طريق التسويق للغير عبر حساب «تويتر» الخاص بالشخص كفرصة له للأعمال ما يلي:

« الإعلان المباشر عن مُنتجات غير الخاصة إذا كان للشخص عدد لا بأس به من المتابعين (الذين يوجد تواصل جيد معهم) حيث يمكن إعلامهم بإمكانية الإعلان عن مُنتجاتهم من خلال الحساب الشخصي له على «تويتر».

« التغريد بروابط affiliate (بيع بالعمولة): إذا كنا مسوقين بالعمولة بمعنى أننا نسوق للغير مقابل الحصول على عمولة عن كل زائر يأتي للغير من حسابنا، فإننا في هذه الحالة نستطيع إطلاق تغريدات تحوي روابط لهم لمتابعتنا.

« مشاركة الزوار من خلال البانرات والبراويز الإعلانية: مشاركة الزوار على حسابنا في تويتر مع الأطراف المهتمة بنفس مجالنا، وهي طريقة جيدة لضمان صفقة رابحة للطرفين: المعلن والقارئ.

« جعل خلفية الملف الخاص بنا على تويتر مساحة إعلانية: فالصورة الموضوعة كخلفية للمفاتن الشخصية على «تويتر» فكرة رائعة لمساحة إعلانية تعرض فيها مُنتجات الآخرين المهتمين ببناء العلامة التجارية الخاصة بهم، وجعلها متاحة لأعين متابعينا أطول فترة ممكنة.

« التغريد بروابط خاصة بمواقع أخرى بمقابل مادي: فمن خلال الاشتراك مع أحد المواقع التي ترغب في تسويق محتواها، عن طريق وضع رابط الموقع في التغريدات الخاصة بنا.

من هذه الطرق نلاحظ أهمية موقع «تويتر» في استخدامه كفرصة للأعمال وموقع تسويقي فعال وكأداة فعالة في تسويق مُنتجات وخدمات معظم المنظمات التسويقية على مستوى العالم ككل وتوسيع نطاق تواصلها مع عملائها.

ثالثاً: تطبيقات المحمول:

تطورت خدمات وتطبيقات المحمول لتصل إلى الجيل الرابع الذي يستعد لمنافسة سابقه في وقت قياسي حيث ما يلبث أن يظهر جيل بتطبيقاته وقبل ان ينتشر ويستقر ينافسها جيل أحدث وهكذا.



« التطورات المستقبلية في عالم الأعمال المحمولة:

يحمل المستقبل القريب شعار «من عالم التجارة الإلكترونية إلى عالم التجارة المحمولة». ومن المتوقع أن تصبح التجارة الإلكترونية قصيرة الأجل مع تطور تطبيقات تكنولوجيا اللاسلكي ممثلة في الهواتف الذكية التي حققت وضع أفضل نحو التحول إلى عالم التجارة المحمولة حيث بلغت إيراداتها عام 2013 حوالي 38 مليار دولار في أمريكا طبقاً لإحصائيات موقع www.statista.com. فالفرد يستخدم هاتفه المحمول وهو في سيارته صباحاً مستخدماً نظام Global Positioning System (GPS) ليستخدم العديد من التطبيقات التي توجه السيارة نحو خط سير محدد طبقاً لخرائط دولية تحدد له أقل الطرق ازدحاماً حتى يصل لعمله بسرعة، مع إمكانية الرد على رسائل البريد الإلكتروني وممارسة العمل أثناء الإشارات، مع سماع أو مشاهدة أي مادة يطلبها فوراً من موقع «يوتيوب» مصحوبة ببعض الاختيارات المقترحة المناسبة لشخصيته مع إمكانية شراء احتياجاته فوراً وغيرها من الأمور اليومية. فالشخص يستطيع الآن أن يشكل حياته بأسلوب

فردى يشبع احتياجاته. وعلى منظمات الأعمال أن تستغل هذه التطورات وتوجه تطبيقاتها المحمولة نحو تقديم المساعدات والخدمات اليومية السريعة لهؤلاء الأفراد حول المناخ والرياضة والخدمات الصحية والمرورية وصناعة الترفيه والأطعمة والمعرفة وغيرها.

ومع تضاعف انتشار أجهزة المحمول الذكية لسهولة اقتنائها وتوافرها بأسعار مناسبة لمعظم المستويات، تزداد فرص الوصول لعملاء في كافة ظروف الحياة وأحوالها لسد احتياجاتهم خلال هذه الأحوال المختلفة.

لكن ماذا تعني كل هذه التطورات التكنولوجية لعالم الأعمال؟ من الملاحظ أن الويب أثبت نفسه كوسيلة تسويقية رائعة قادرة على تتبع المواقع وتحديد اهتمامات العميل ما يحب وما يكره وهواياته.... ونتج عن ذلك قيام المسوقين بالإعلان فقط عن المنتجات التي يعتقدون أن العميل يريد أن يتعرف عليها أو يشتريها مما جعل التجارة الإلكترونية تشتهر بقدرتها على تحقيق المعاملات بشكل شخصي/مباشر/فوري، لكن رغم هذه القدرة الفريدة إلا أنها تتطلب من العميل الارتباط بمكتبه سواء في المنزل أو العمل حيث تنقطع علاقته بهذه التجارة بمجرد تركه لمكتبه. لكن تطبيقات المحمول لا تتطلب وجود العميل في مكان ثابت نتيجة الاعتماد على دعم شبكات الأقمار الصناعية والخلايا الصغيرة «Cellular & satellite networks» التي تتيح شبكات لاسلكية فائقة السرعة يمكنها الاتصال بمحطات ثابتة وهو ما يمنحها قدرات تفوق التجارة الإلكترونية في هذا المجال. لذلك لا يهم أين سيكون العميل حيث تستطيع الشركات أن تصل إليه أينما وُجد لتقديم مزيجها التسويقي المناسب من خلال جهازه الذي يرافقه في كل مكان. وسينعكس تأثير التجارة المحمولة على الإعلان حيث لن يكون تركيزه الرئيس على الجانب التجاري بقدر ما سيركز على طريقة الوصول للعميل. فعلى سبيل المثال، كانت مباريات كرة القدم تمثل عامل جذب للمعلنين لوضع الإعلانات على الجدران المحيطة بالملاعب

نظراً لمشاهدة عدد كبير من المشاهدين للمباراة في نفس الوقت عبر شاشات التلفزيون أو الإنترنت لكن الوضع الآن اختلف حيث يمكن لكل فرد مشاهدة المباراة بمفرده من خلال هاتفه، وهو ما سيُحمل الشركات مبالغ كبيرة للحصول على حقوق إظهار علامتها كصور في شاشة المحمول الصغيرة نسبياً التي يحملها الفرد، وهو الأمر الذي يعني احتمال تغير شكل الإعلان تماماً عن الصورة التي نعرفها الآن. حيث تتطلب شاشات المحمول الصغيرة مقارنة بالوسائل التقليدية مواجهة تحد جديد بعد الانتهاء من تجهيز الموقع الإلكتروني للمشروع بأحدث تقنيات ويب، وهو ضرورة تصميمه وتجهيزه ليتلاءم مع إمكانيات أجهزة المحمول الذكية. ويواجه هذا التحدي مطوري مواقع ويب الذين أصبح عليهم تطوير مواقع وتطبيقات إنترنت لتعمل بطريقة سليمة ومتوافقة مع المتصفحات التقليدية ومتصفحات الأجهزة المحمولة معاً. وعلى الرغم من أن تطوير مواقع إنترنت التقليدية يسير اليوم في اتجاه إضفاء مزيد من الإضافات التزيينية و«الإكسسوارات» على الموقع، نجد أن تطوير المواقع الموجهة للأجهزة المحمولة يتسم بالبساطة التامة لصغر حجم الشاشة ولوحة المفاتيح، بالإضافة إلى حجم الذاكرة وسرعة الاتصال المحدودتين نسبياً. ويتطلب تجهيز محتويات صفحات ويب لتلائم هذه الأجهزة الكثير من العمل لبناء واجهة الموقع من الأساس لتصميم واجهتين

مختلفتين تماماً. لذلك طورت مجموعة من الشركات الرائدة في مجال أجهزة الاتصالات اللاسلكية بروتوكول «WAP» ليصبح البروتوكول القياسي لتوصيل محتويات الإنترنت إلى الهواتف النقالة الذكية من خلال تعاون منتدى

«www.wapforum.org» مع مجموعة «World Wide Web Consortium» التقنيات اللاسلكية المعروفة باسم (W3C). وتواجه عملية إنشاء محتويات ويب خاصة بالأجهزة النقالة تحدياً يتعلق بمدى القدرة على إنشاء نسخ مصغرة جداً من هذه المحتويات لتتأقلم مع حزمة نقل البيانات الضيقة التي تستخدمها أجهزة الهواتف النقالة وغيرها من الأجهزة المحمولة، لكن لا شيء يقف أمام جهود العلماء في الإبداع والابتكار.

« التسويق المحمول:

هل تعلم أن 4 مليار شخص حول العالم يستخدمون الهاتف المحمول مقابل 3.5 فقط يستخدمون فرشاة الأسنان منذ اختراعها قبله بأعوام عديدة! من هذه الحقيقة يمكن الاعتماد على تطبيقات المحمول كأداة هامة للتسويق نظراً لسرعة انتشاره وتوغله بين كافة فئات المواطنين. وفيما يلي بعض الأمثلة الحقيقية لممارسات بعض منظمات الأعمال التي تستخدم التسويق المحمول لتحقيق أهدافها التسويقية:

جدول رقم (2/9/2)

أمثلة لأنشطة تسويقية تقدمها شركة «فودافون» لعملائها عبر الهاتف المحمول

الأنشطة	الأمثلة
بحوث التسويق	معرفة رغبات وشكاوى العملاء وإرسال أسئلة قليلة وقصيرة أحياناً للإجابة عليها (الاستقصاء بالمحمول)
العلاقات مع العملاء	إدارة العلاقات مع العملاء من خلال الهاتف الجوال- كطلب تحويل نوع الخدمة/الشكاوى/الأعطال... إلخ) خدمة الاتصال مجانية غالباً أو مخفضة كالاتصال على رقم 888 لخدمات "فودافون" لمتابعة العملاء والمحافظة عليهم
المزيج التسويقي:	
المنتج: خدمات ما بعد البيع	تحميل نغمات/عبارات/معلومات (البورصة/المنامخ...) مستمرة عن طريق المحمول لمواجهة الأعطال/تحويل رصيد للغير/تغيير نوع الخدمة
السعر	نظام البطاقة السابقة التحصيل والخصم الإلكتروني من قيمته/ نظام الاشتراك الشهري أو الباقيات
التوزيع	توزيع مباشر من فروع الشركة توزيع غير مباشر للبطاقات والخطوط
الترويج: الاعلان	من خلال الرسائل «SMS» أو المكالمات أمثلة: "فودافون": رسائل الباقة...
تنشيط المبيعات	مسابقات 444 - خصومات - خدمات مجانية

- أمثلة لرسائل خدمة العملاء وترويج المنتجات بنصها كما وردت للمؤلفة على هاتفها الجوال: توضح الأمثلة التالية مدى تنوع مجالات عمل المشروعات التي بدأت بالفعل اقتناص الفرص في عالم الأعمال المحمولة:

5. خدمة عملاء: Bank-ALAhly

تم خصم 200.00 EGP البطاقة 1111 الساعة 09:09 NBEA TM500 في 02/08

6. المنتج في شكل خدمة: Al-Arsad

لسوء الأحوال الجوية وحرصاً من هيئة الأرصاد على سلامتك من التقلبات الجوية، يصلك يومياً أحوال الطقس 3 أيام مجاناً! ابعت 2 ل 9999 ببلاش

7. توزيع (وسيط محمول): Khoroga

الويك إند جاي ومش عارف تروح فين؟ ابعت 796 ل 9999 وهيجيلك أجدد الاماكن والحفلات والأفلام والسينمات 3 أيام ببلاش

8. ترويج (تنشيط مبيعات): IKEA Sale

1001 عرض ميتفوتش في أيكيا . العرض ساري حتى نفاذ الكمية: www.IKEA.eg

وتتعدد الأمثلة ومجالاتها مثل Beauty Tips في مجال المرأة والتجميل، و Akla Beity في مجال الغذاء، و PULSE Home Innovation في مجال الديكور المنزلي وغيرها .

« أخلاقيات الأعمال المحمولة:

تواجه رسائل المحمول القصيرة نفس المشكلة التي واجهها البريد الإلكتروني عند نشأته والمتعلقة بالرسائل غير المرغوب فيها Junk mail or Spam والتي تأتي من بعض الأعمال المشبوهة او غير المعلومة الهوية، مما يحد من الثقة في رسائل SMS التسويقية المحمولة ويؤثر على فاعليتها . وفيما يلي أمثلة لبعض الرسائل التي وصلت للمؤلفة عبر هاتفها المحمول على أرقام مجهولة الهوية:

From: WINNERS

ألف جنيه يومياً لمدة ثلاث شهور فقط اتصل على رقم 09009480 أرضي أو 2378

From: 5056

أنت العميل التالي اللي هيستقبل عرض مدهش خلال ثواني...

كلمة واحدة هنقولها لك... مبروك! رقمك استقبل عرض مجاني: 7 أيام مجانية من «اكتشف نفسك»! للحصول على هديتك اطلب *5056#؛ الأسبوع الأول من غير ولا مليم بعد كده الاشتراك 1ج لليوم.

وللأسف عند اتصال أي عميل بهذا الرقم لتفعيل الخدمة ثم عندما يرغب في التخلص منها لا يستطيع إلا بدفع مقابل الأسبوع المجاني وإلا يتم خصم 1ج يومياً منه قسراً نتيجة أنه أخطأ وصدق الرسالة واتصل على الرقم المحدد بها !!!

« توصيف السوق الإلكتروني:

(الإنترنت/شبكات التواصل الاجتماعي/المحمول)

توضح الأرقام -التي سنعرضها- مدى ضخامة السوقين الإلكتروني والمحمول مما يجعلهما فرصة كبيرة أمام المشروعات الصغيرة يجب اقتناصها لفتح آفاق جديدة للعمل الحر، مما يسهم في الحد من تفاقم مشكلة البطالة التي بلغت نسبتها في سوق العمل المصري على سبيل المثال 12.9% خلال الربع الأخير من عام 2014 طبقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. ويتيح هذان السوقان فرصاً على المستوى المصري والعربي والدولي، مما يحتم على رواد الأعمال التعامل مع المجتمعات الافتراضية التي باتت هي المستقبل للالتقاء بكافة فئات المجتمع بخصائصها الديموغرافية المختلفة (سن/مهنة/نوع/ديانة/جنسية/دخل....). ويشير الواقع أن معظم المعلنين على «جوجل» البالغ عددهم مليون معلن معظمهم من المشروعات الصغيرة وهو ما يوضح استعدادهم للاستفادة من هذه الفرص. وتوضح الإحصائيات المتاحة ملامح نمو هذا السوق على كافة الأصعدة على النحو التالي:

○ ملامح السوق الإلكتروني العالمي:

وسائل التواصل الاجتماعي: بالنسبة لـ«فيسبوك» فقد نشر صاحبه مارك زوكربيرج «Zuckerberg Mark» على حسابه الشخصي على «فيسبوك» أن إجمالي عدد مستخدمي الموقع والتطبيقات الأخرى التي يمتلكها مثل «إنستجرام» و«واتس آب» في نهاية 2015 هي على النحو الموضح في الشكل التالي.

وقد أوضحت أحد التحليلات أن نسبة البالغين من العمر أقل من 30 سنة منهم تصل إلى 75% من إجمالي، ويمثل المستخدمين من الذكور 66% تقريباً من إجمالي، مقابل 34% للمستخدمين من الإناث. وتشير هذه الأرقام لوجود فجوة نوعية بين مستخدمي الفيسبوك أكبر قليلاً منها بين إجمالي مستخدمي الإنترنت (61% ذكور/39% إناث)، وأكبر بشكل ملحوظ من المتوسط العالمي للنوعين بصفة عامة وهو (43% ذكور/57% إناث). وبالنسبة لليوتيوب فقد وصل عدد مستخدميه إلى مليار مستخدم في حوالي 75 دولة يستخدمون 61 لغة.

facebook Community Update



1.55 Billion
people on Facebook each month



900 Million
people on WhatsApp each month



700 Million
people on Messenger each month



400 Million
people on Instagram each month



1+ Billion
people on Facebook each day



925+ Million
people using Groups



8+ Billion
video views each day



15+ Million
people online due to Internet.org



45+ Million
small & medium businesses using Pages



Completed Aquila
first unmanned aircraft to beam down internet



Announced first satellite launch to provide internet



Introduced M digital assistant powered by AI



Announced Gear VR consumer release

المحمول: يستخدم الهاتف المحمول نحو 4 مليارات شخص حول العالم وهو ما يمثل 55% تقريباً من إجمالي تعداد سكان العالم البالغ عددهم نحو 7.3 مليار نسمة في يناير 2016 طبقاً لإحصائية مكتب تعداد الولايات المتحدة الأمريكية. وقد يسرت هذه الأجهزة التعامل مع المواقع الإلكترونية خاصة وسائل التواصل الاجتماعي حيث تصل نسب مستخدمي الفيسبوك واليوتيوب عبر هذه الأجهزة من إجمالي مستخدميها إلى 54%، 50% على التوالي. كما تمثل الإعلانات على الأجهزة المحمولة نحو 25% من إجمالي حجم الإعلانات على مستوى العالم وفقاً لتصريحات زوكربيرج.

ويضاف إليهما موقع «واتس آب» الذي وصل عدد مستخدميهِ لنحو مليار مستخدم في وقت قصير، مما جذب العديد من الشباب لاستخدامه في التسويق من المنزل.

○ ملامح السوق الإلكتروني العربي:

وسائل التواصل الاجتماعي: يبلغ عدد مستخدمي الإنترنت من الناطقين باللغة العربية إلى 155.6 مليون مستخدم بنسبة 41.5% من إجمالي في يونيو 2015، وتحقق مملكة البحرين أعلى نسبة تغلغل تصل لـ 90% من إجمالي السكان تليها كل من دولة الامارات العربية وقطر والكويت ولبنان وسلطنة عمان والمملكة العربية السعودية على التوالي بنسب تزيد عن 60% من إجمالي سكان كل دولة منهما طبقاً لإحصائيات موقع www.internetworldstats.com ويصل عدد مستخدمي «فيسبوك» في الوطن العربي لحوالي 81.3 مليون مستخدم في مايو 2014، يمثل المصريون 24%. منهم، وتمثل فئة الشباب ما بين 15: 29 عاماً النسبة الغالبة بنسبة 67% من إجمالي المستخدمين، بينما تمثل الإناث 31.7% فقط. ويستخدم شبكة التدوين المصغر «تويتر» 5.8 مليون مستخدماً خلال نفس الفترة تمثل السعودية 40% منهم. ووصلت مشاهدات موقع «يوتيوب» إلى نحو 167 مليون مشاهدة يومياً، بينما وصل المستخدمين النشيطين لـ «جوجل بلس» إلى 359 مليون مستخدم.

○ ملامح السوق الإلكتروني المصري:

مصر سوق كبير تتضح فيه معالم السوق الرقمي لذلك يمكن الاسترشاد بها، فقد وصل مستخدمي الإنترنت بها لحوالي 47.5 مليون شخص بنسبة تغلغل تقترب من 50% من السكان، وتأتي مصر في المركز الـ 14 على مستوى العالم بنحو 1.75% من إجمالي مستخدمي «فيسبوك» عالمياً، بينما تحتل المركز الأول بنحو 30% من إجمالي مستخدمي «فيسبوك» عربياً والثانية من حيث مستخدمي «تويتر بنسبة 17%». ويوضح الجدول التالي بعض البيانات المتاحة عن السوق الإلكتروني في مصر:

جدول رقم (3/9/2)

أعداد مستخدمي وسائل الاتصالات الحديثة في مصر لإجمالي عدد السكان*

البيان	2015	نسبة التغلغل
عدد خطوط المحمول	95.3 مليون	101%
عدد مستخدمي الإنترنت (2016)	48.3 مليون	43.7%
عدد مستخدمي الهاتف الثابت (2016)	6.2 مليون	7.1%
عدد مستخدمي "فيسبوك"	27.4 مليون	25.7%
عدد مستخدمي "تويتر"	ملليون تقريباً	1.1%

* بلغ إجمالي عدد سكان ج.م.ع 90 مليون في مايو 2016 طبقاً لإحصائيات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء اليومية المنشورة أعلى واجهة مبنى الجهاز.

الهواري، يسري، 2014.

www.internetworldstats.com/stats1.htm

www.emarketing-egypt.com

www.arabsocialmediareport.com

وفي دراسة الهواري (2014) حول مستخدمي الإنترنت في مصر أوضحت نسبة 73% ممن شملتهم الدراسة موافقتهم بشدة على أنهم «لا يمكنهم الاستغناء عن الإنترنت»، وأوضح نحو 99% استخدام الشبكات الاجتماعية على الأقل مرة يومياً.

بعد هذا العرض، نؤكد مرة أخرى أهمية الأعمال الإلكترونية كسمة لهذا العصر يجب اعتبارها فرصة يجب ألا يغفلها رواد الأعمال الباحثين عن الابتكار والتجديد والاختلاف عما هو سائد أو تقليدي لأن هذا أحد سبل النجاح في العصر الحديث.

3- الخلاصة: وصفة نجاح

في نهاية هذا الكتاب نود أن نقدم بعض النصائح التي تمثل خلاصة ما تم عرضه في الفصول السابقة عليها تفيد رائد الأعمال في خلق مزايا تنافسية لمشروعه مما يساعده على النجاح والاستمرار في مواجهة تحدى المنافسة، وهي مهمة صعبة لكنها ليست مستحيلة تحتاج فقط إلى صبر وعمل:

« التفكير الابداعي: الابتكار والإبداع عملية مستمرة سواء في المنتجات أو العلاقات أو طرق العمل والخامات إلخ وكل ما يتعلق بنشاط المشروع.

« البحوث والمعلومات: لا يجب التوقف عن تحديث المعلومات عن كل ما يحيط ويؤثر في المشروع بشكل دائم سواء حول الحقائق أو التوقعات، مع استطلاع آراء العملاء والمنافسين والأطراف المتعاملة مع المشروع باستمرار.

« التنبؤ: » ركز عينك على المستقبل دائماً واعلم أن الماضي والحاضر هما أساس المستقبل فلا تهملهما بحجة أنهما قد انتهيا، واعلم أن التاريخ من الممكن أن يعيد نفسه كاملاً أو بتطور».

« التكنولوجيا والمعرفة: مع عصر التطورات السريعة الذي نحياء تتقادم أنماط الحياة بشكل مذهل، مما يتطلب المحافظة على المشروع من التقادم أيضاً، ويمكن أن يتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة للتطور المستمر في التكنولوجيا والمعرفة، ليس في مجال العمل الفني فقط لكن في وسائل الاتصال والمعلومات وأساليب الإدارة والتخطيط والتسويق كالتجارة الإلكترونية ... وغيرها.

« المرونة.

« بناء علاقات مع العملاء: العلاقات هي طريقك للنجاح فاستمع للعميل لتنفيذ رغباته، في ظل رؤيتك لإشباعها.

« الجودة: الجودة ليست مكلفة دائماً لكنها قد تحتاج إلى توصيف جيد أو تنظيم للوقت أو العمليات أو تدريب إلخ.

« فريق العمل: «إذا استطعت أن تكون مع العاملين معك فريقاً متجانساً يعزز نفس المقطوعة، فتأكد أن معك ثروة تفوق توافر الموارد المادية لدى منافسيك».

« ترشيد التكاليف: من المزايا التنافسية التي تمنح للمنتجات الصينية غزو كافة الأسواق العالمية بكثافة والانخفاض الملحوظ في تكلفة المنتجات، الناتج عن الحرص المستمر على ترشيد جميع بنود التكاليف الصناعية والإدارية. والترشيد لا يعنى إنفاق أقل من المطلوب لكنه يعنى تحقيق أعلى إنتاجية من استخدام نفس الموارد.

« النمو والتوسع: «لا ترضى بالقدر القليل» واعلم أنك إذا قررت الاستقرار والثبات على ما أنت عليه دون القيام بكل ما يحافظ على هذا الوضع فسوف تتحدر مع الأيام». لذلك خطط للنمو المدروس واجعل لك هدفًا طموحًا تسعى إليه حتى لا تصاب بالخمول فتفشل بعد النجاح، كما حدث مع الكثير ممن غرهم نجاحهم فظلوا على وضعهم دون تطور، فجاء من يدفعهم للخلف ليحل محلهم.

« التصدير: «بادر بالهجوم قبل الدفاع وحاول أن تقتص مزايا العولة بدلاً من إجبارك على تحمل تهديداتها». كن قويًا وواثقًا من نفسك واستعن بسلاح التفرد والمعلومات والقدرة على التواصل مع العالم الخارجي عبر الإنترنت أو مكاتب التمثيل التجاري في الخارج أو الاشتراك في المعارض الدولية التي تقيمها العديد من الجهات الداعمة للمشروعات الصغيرة.

« اللغة الأجنبية: «لا يشترط إتقان لغة أجنبية لكن يكفي القدرة على التعامل معها»، ويمكن الاستعانة في ذلك بأحد العاملين سواء من الأقارب أو المعارف عند الحاجة. والهدف الأساسي من هذه النصيحة إمكانية الاستفادة من فرص الأعمال الدولية التي يسرتها التطورات التكنولوجية بشكل يحقق أهداف المشروع في الربحية والنمو.

« التعلم من الأخطاء (الدروس المستفادة): تكرار الخطأ يورد الهلاك كما أنه مؤشر على نسيان الأخطاء وعدم تسجيلها أو التعلم منها، استفد دائمًا من مزايا منحى التعلم من تكرار أداء الأشياء.

من المؤكد أن تبني مثل هذه النصائح - التي تعد مفاتيحًا لنجاح العديد من المشروعات الصغيرة السابقة - ستدعم رائد الأعمال وترفع من نسب نجاح مشروعه، وبذلك يتحقق الهدف من هذا المؤلف بتوجيه الشباب نحو الطريق الصحيح لإنشاء مشروع صغير رائد.

تدريبات عملية

- التدريب الأول: ابحث عن:

- « أحد رسائل «SMS» على هاتفك المحمول التي تروج لأحد المشروعات الصغيرة.
- « ابحث عن أحد المنتديات التي تسمع عنها أو تشترك بها وانظر للإعلانات الموجودة بها وانتقل خلال الروابط التي تنقلك إليها الإعلانات وتعلم من هذه التطبيقات.

- التدريب الثاني:

- « حاول أن تدخل على بعض مواقع التسوق مثل سوق أو جوميا أو أمازون وحدد المشروعات الصغيرة العارضة خلالها واحصر الإعلانات الموجودة بها وتعلم مما تراه واقترح كيف تطوره.
- « أنشيء لنفسك بريد إلكتروني وقم بالمراسلة من خلاله.
- « أنشيء صفحة لترويج المشروع الذي تحلم به على موقع «فيسبوك».

- التدريب الثالث:

- « يُعد موقع «اطلب Otlob.com» من أوائل وأشهر المشروعات الصغيرة التي تقدم خدمات إلكترونية في العالم العربي، والذي أسسه طالبان من خريجي الجامعة الأمريكية في القاهرة لتقديم خدمة الوساطة في مجال المطاعم. ادخل على هذا الموقع لتقييمه والاستفادة منه في تصميم موقع لمشروعك.
- « ادخل على موقع أي شركة تعرفها على أي وسيلة من وسائل التواصل الاجتماعي واقرأ تعليقات زوارها وقيمها من حيث مدى تأثيرها الإيجابي أو السلبي على الشركة وشاهد تطبيقات التسويق الفيروسي والكلمة المنطوقة.

قائمة المراجع

- المراجع العربية:

- 2012. المعرفة وشبكات التواصل الاجتماعي الإلكتروني، نحو مجتمع المعرفة، 39، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض.
- 2001. جهّز موقعك للتقنيات اللاسلكية، مجلة PC العربية، 7(6)، متوفرة على موقع: www.pcmag-arabic.com/amal__may01wireless.htm
- إحصائيات التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط، 2015. متوفرة على موقع: www.arabgento.com/index.php/cti/newsview?id=60
- إدارة تنمية الامتياز التجاري، دراسة إحصائية عن نشاط حق الامتياز التجاري في مصر لعام 2004، جهاز تنمية المشروعات الصغيرة، القاهرة.
- أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد المصري، قطاع سياسات تنمية صادرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوزارة التجارة الخارجية والصناعة، متوفر على موقع: www.mfti.gov.eg/SME/index.htm.
- بادكوك، طلال، 2008. ماضي وحاضر ومستقبل صناعة الامتياز التجاري في المملكة العربية السعودية، مؤتمر ومعرض الامتياز التجاري الأول في المملكة العربية السعودية: الرياض.
- بيل جيتس، متوفر على موقع: ar.wikipedia.org/wiki/بيل_جيتس
- دليل الاستضافة، متوفر على موقع: www.thewebhostdir.com/ar/top_webhosting
- راضي، زاهر، 2003. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في العالم العربي، مجلة التربية، 15، جامعة عمان الأهلية، عمان.
- رزق الله، عايذة نخلة، 2000. دور البيانات الإلكترونية في تحسين البحوث التسويقية. المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلد الثاني. القاهرة: جامعة القاهرة.
- الزرقاوي، محمد، 2011. خمس طرق لاستخدام «تويتر» في التسويق، متوفر على موقع: www.bwabe.com/2011/06/5
- السريحي، ياسر، عقد الفرشايين، متوفر على موقع: www.faculty.ksu.edu.sa/dr.essam-alghamdi
- السلامة، عبد الرحمن، 2012. أرقام عن التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية خلال عام 2012، متوفر على موقع: 28/12/www.tech-wd.com/wd/2012
- الشميمري، أحمد، المبيرك، وفاء، 2010. ريادة الأعمال، الطبعة الأولى، جامعة الملك سعود: الرياض.

- الصغير، حسام الدين، 2004. الملكية الفكرية لأعضاء مجلس الشورى، ندوة الويبو الوطنية، المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) ترخيص الملكية الفكرية ونقل التكنولوجيا.
- طلعت حرب، متوفر على موقع: ar.wikipedia.org/wiki طلعت حرب
- عبد الهادي، إيثار، 2012. دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 30.
- عنبه، هالة، 2013. ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة، محاضرات التعليم المفتوح، جامعة القاهرة.
- -----، 1995. نموذج لقياس نجاح المشروعات الصغيرة في جمهورية مصر العربية. دراسة مقارنة. رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة القاهرة.
- -----، 20 مايو 2009. المشروعات الصغيرة الإلكترونية كوسيلة لخلق فرص عمل لمواجهة مشكلة البطالة، ورشة عمل لتنمية ريادة الأعمال ودعم طاقات المشروعات الصغيرة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- -----، 2002. إدارة التسويق- المبادئ والاتجاهات الحديثة، المؤلف: القاهرة.
- -----، 2002. إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي- دليل عملي لكيفية البدء في وإدارة مشروع صغير في ظل التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: القاهرة.
- -----، 2009. تطبيقات الحاسب والإنترنت والمحمول في الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- -----، 5-7 ديسمبر 1998. مشكلات المشروعات الصغيرة في مصر وكيفية الاستفادة من التجارب الناجحة لتنميتها، مؤتمر تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة جنوب الوادي: الأقصر.
- فتحى، محمد، 2014. تقرير: 16.8 مليون مستخدم على «فيس بوك» في مصر و51 مليون في المنطقة العربية، المصري اليوم، متوفر على موقع: <http://m.580405/details/news/com.almasryalyoum>
- قاسم، خالد، 20-22 نوفمبر 2007. دور حاضنات المشروعات في تنمية القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة، دور حاضنات المشروعات في تنمية القدرات التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة: صنعاء.
- كاسب، سيد، كمال الدين، جمال، 2007. المشروعات الصغيرة الفرص والتحديات، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة: القاهرة.
- كوكو شانيل، متوفر على موقع: ar.wikipedia.org/wiki كوكو شانيل
- ماثيوس، يوسف، 2012. كيف تربح المال من استخدام «تويتر»، متوفر على موقع: 07/12/tasweek-online.com/blog/2012

- الماضي، محمد المحمدي، 2016. *إدارة الاستراتيجية*، دار الثقافة العربية: القاهرة.
- المؤتمر الدولي السادس للفرنشايز للشرق الأوسط وشمال أفريقيا، 2009. مؤسسة تطوير الفرنشايز بمصر EFDA: القاهرة.
- ندوة محدّدات وإشكاليات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، 15-19 مايو 2005. المنظمة العربية للعلوم الإدارية: القاهرة.
- نشرة القوى العاملة يوليو/سبتمبر 2013، موقع الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: <http://gov.capmas=domain?visit/com.informer.website/>.eg
- الهواري، يسري، 2014. تقرير: مصر الأولي عربيًا في استخدام «فيسبوك» بـ 22.4 مليون مستخدم، *المصري اليوم*، متوفر على موقع: <http://almasryalyoum.m/580405/details/news/com>
- الواي ماكس هل يزيح المحمول من عرشه، أبريل 2006. *الرسالة العصرية*، 39، 3.
- المراجع الأجنبية:
- 2015. When marketing is everyone's business: Entrepreneurs and the practice of marketing, *Strategic Direction*, 31(1), 24-26.
- 2015. The value of social media: How Facebook activities increase brand engagement, *Strategic Direction*, 31(1), 3-5.
- 2015. Survival in fast-changing markets, *Strategic Direction*, 31(1), 18 – 20.
- 2015. Statista: the statistics portal, available at: www.statista.com
- 2015. How to build a business, *Strategic Direction*, 31(11), 33 – 36.
- 2015. Arabic Speaking Internet Users Statistics, available at: <http://www.internetworldstats.com/stats19.htm>
- 2011. What is an entrepreneur? Understanding who they are and how they can benefit, *Strategic Direction*, 27(6), 22 – 25.
- Abrams, R., 2003. *The successful business plan: secrets & strategies*. The Planning Shop.
- Andersén, J., Ljungkvist, T. and Svensson, L., 2015. Entrepreneurially oriented in what? A business model approach to entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 433-449.
- Ang, L., 2011. Community relationship management and social media. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18, 31-38.

- Arora, A., 2013. Women Business Owners Still Overcoming Gender Obstacles, available at: <http://smallbusiness.foxbusiness.com/technology-web/2013/03/19/women-business-owners-still-overcoming-gender-obstacles/>
- Bakotić, D. and Kružić, D., 2010. Students' perceptions and intentions towards entrepreneurship: the empirical findings from Croatia. *The Business Review, Cambridge*, 14(2), 209-215.
- Bampo, M., Ewing, M.T., Mather, D.R., Stewart, D. and Wallace, M., 2008. The effects of the social structure of digital networks on viral marketing performance. *Information systems research*, 19(3), 273-290.
- Black, E., Burton, F., Traynor, A., and Wood, D., 2005. *Are entrepreneurs born or made? Views of entrepreneurs and venture capitalists*, Brigham young university.
- Bradstreet, L., 2009. *The role of new communication media in the sport marketing mix: implications for trademark rights holders*. Degree of master of science. University of South Carolina, Columbia.
- Brijlal, P., 2011. Entrepreneurial perceptions and knowledge: A survey of final year university students. *African journal of business management*, 5(3), 818.
- Brown, J.G., 2003. Creativity and problem-solving. *Marq. L. Rev.*, 87, 697.
- Burton, S., and Soboleva, A., 2011, Interactive or reactive?, *Marketing With Twitter*, 28(7), 492-499.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. and Carland, J.A.C., 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: A conceptualization. *Academy of management review*, 9(2), 354-359.
- Casnocha, B., 2011. The four types of entrepreneurship, *Entrepreneurship*, available at: <http://casnocha.com/2011/02/the-four-types-of-entrepreneurship.html>
- Chen, M. and Hambrick, D. 1995. Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior, *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chesbrough, H., 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School.
- -----, Vanhaverbeke, W., and West, J., 2006 (eds). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press: London.

- Cohoon, J., Wadhwa, V., and Mitchell, L., 2010. *The anatomy of an entrepreneur are successful women entrepreneurs different from men?*, The Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Cruz D., and Fill, Ch., 2008. Evaluating viral marketing: isolating the key criteria. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(7), available at: www.emeraldinsight.com/0263-4503.htm.
- Davey, T., Plewa, C., and Struwig, M., 2011. Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students. *Education & Training*, 335-352.
- El-Gohary, H., 2010. E-Marketing - A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 214-244.
- Enaba, H. and Hegazy, N., 2013. E-marketing in developed and developing countries: emerging practices text book (ch3: new applications for internet, IGI Global.
- Frauenheim, E., 2005. Wireless tech may hinder workers' breaks, available at: http://news.com.com/Wireless+tech+may+hinder+workers+breaks/2100-1022_3-5748579.html.
- Gassmann, O., 2006. Opening up the innovation process: towards an agenda. *R&D Management*, 36 (3), 223-228.
- Goldsmith, R., & Kerr, J., 1991. Entrepreneurship and adaption-innovation theory. *Technovation*, 11, 37-55.
- Guerilla Marketing, available at: http://www.marketingterms.com/dictionary/guerilla_marketing/
- Gurol, Y., and Atsan, N., 2006. Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in turkey. *Education and Training*, 48 (1) , 25-38.
- Hansemark, O., 2003. Need for achievement, locus of control and the prediction of business start-ups: a longitudinal study. *Journal Of Economic Psychology*, 24 , 301-319.
- Harris, L., and Dennis, C., 2011. Engaging customers on Facebook: Challenges for e-retailers. *Journal of Consumer Behaviour*. 10, 338-346.
- Hausman, A., 2005. Innovativeness among small businesses: theory and propositions for future research, The University of Texas. *Industrial Marketing Management* 34(4) 773-782.
- Havinal, V., 2009. *Management and entrepreneurship*, available at:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=2&did=2186258481&Srch-Mode=2&sid=15&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1308086340&clientId=18803>

- Heathfield, P., 1997. Small Business leaders Need Powerful on Board Computer, *International Management & Data Systems*, 97(6), 233-235.
- Heinonen, J., Hytti, Y., and Pekka Stenholm, P., 2011. The role of creativity in opportunity search and business idea creation, *Education & Training*, 53(8/9), 659 – 672.
- Jones, C., and English., j., 2004. A contemporary approach to entrepreneurship education. *Journal of education and training*, 46(8/9) , 416-423.
- Kalpaklioglu, N.U. and Toros, N., 2011. Viral marketing techniques within online social network. *Journal of Yasar University*, 24(6), pp.4112-4129.
- Keizer, Dijstra and Halman. 2002. Explaining innovative efforts of SMEs. *Technovation*, 22 (4), 1-13.
- Kelley, D. Singer, S. and Herrington, M., 2016. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM): 2015/16 GLOBAL REPORT*, available at: <http://www.babson.edu/Academics/centers/blank-center/global-research/gem/Documents/GEM%202015-2016%20Global%20Report.pdf>.
- Kevin, A., 2008. *Viral Marketing 100 success secrets* (e book). available at: Google books <books google.com.>(Accessed 20 january 2013).
- Kirby, D., and Ibrahim., N., 2010. Entrepreneurship education and the creation of an enterprise culture: provisional results from an experiment in egypt. *International entrepreneurship management journal*.
- Kirtis, A.,K.&Karahana,F.,2011.to be or not to be in social media arena as the most Cost Efficient Marketing Strategy after the Global Recession.in: the 7th International Strategic management Conference,Paris. 30June - 2July.
- Kok, J., Deijl, C., and Veldhuis-Van-Essen, C., 2013. Is Small Still Beautiful?: Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation. International Labour Organization, available at: http://www.ilo.org/employment/Whatwe-do/Publications/employment-reports/WCMS_216909/lang--en/index.htm

- Levinson, J., 1998. *Guerrilla marketing: Secrets for making big profits from your small business*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Li, X., 2008. An Empirical Examination Of Factors Effecting Adoption Of An Online Direct Sales Channel By Small And Medium-Sized Enterprises, Unpublished Doctoral Thesis, University of Kent State: Ohio.
- Lichtenthaler, U., 2008. Open innovation in practice: an analysis of Strategic Approaches to technology transactions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55 (1), 148-157
- Mahran, A., and Enaba, H., 2011. Determinants influencing the intention to use mobile payment service, *International Journal Of Customer Relationship Marketing And Management*, 2(4), 17-37.
- Mangold, W. and Faulds, D., 2009. Social Media: the New hybrid element of the promotion Mix. *Business Horizon*, 52, 357-365.
- Matthews, C. and Scott, S., 1995. Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms: an empirical assessment, *Journal of Small Business Management*, 33(4) 34-52.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. and Christodoulides, G., 2011. Usage, Barriers, and measurement of social media marketing: in an exploratory investigation of small and Medium B2B Brands. *Industrial Marketing Management*, 1155.
- Mike McKeever, M., 2007. *Business Plan Pro 2007: How to Write a Business Plan*, Palo Alto Software Co., Nolo, available at: <http://www.businessplanpro.com>.
- Mueller, S., and Thomas, A., 2000. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal Of Business Venturing*, 16 , 51-75.
- Murphy. P., Liao. J. And Welsch. H., 2005. A conceptual history of entrepreneurial thought, *Academy Of Management Best Conference*.
- Ong, N. S., 1997. Productivity Improvements For A Small "Made-To-Order" Manufacturing Environment, *Industrial Management & Data Systems*, 97(7), 251-258.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y., 2013. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Petridou, E., Sarri, A., and kyrgidou, I., 2009. Entrepreneurship education in higher educational institutions: the gender dimension. *Gender in management: an international journal*. 24(4) , 286-309.

- Radas, S. and Bozic, L. (2009). The antecedents of Small Medium Enterprises innovativeness in an emerging transition economy. *Kennedy, Croatia: The Institute of Economics. Technovation*, 29(9) 438:450.
- Schawbel, D., 2012. How Big Companies Are Becoming Entrepreneurial, available at: <http://techcrunch.com/2012/07/29/how-big-companies-are-becoming-entrepreneurial/sunday>.
- Shane, S., Nicolaou, N., Cherkas, L. and Spector, T., 2010. *Genetics, the Big Five, and the tendency to be self-employed*, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1154-62.
- Shepherd, C. and Ridnour, R., 1996. A Comparison of The Sales Management Training Practices of Smaller and Larger Organisations', *Journal Of Business & Industrial Marketing* 11(2), 37-46.
- Shukla, T., 2010. Factors affecting internet marketing campaigns with reference to viral and permission marketing. *IUP Journal of Management Research*, 9(1), p.26.
- Simpson, M. and Nick, T. 2002. The Role and Relevance of Marketing in SMEs: Towards a New Model, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 370-382.
- Start Small Business in our Mall, Egypt Best Export Mall, available at: www.egyptecommerce.com/body_default.html.
- Stokes, D. and Fitchew, S., 1997, Marketing in small firms: towards a conceptual understanding, in marketing without borders, Proceedings from the Academy of Marketing 1st Annual Conference, 1509-1513.
- Taylor, I., 2008. Why Social Media Should Be a Key Ingredient in Your Marketing Mix. Small Business trends, available at: <http://small-biztrends.com/2008/05/social-media-key-to-marketing-mix.html>
- Tomas, G., Hult, M., Robert, S. and Knight, G., 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429:438.
- Vrande, V., De Jong, J., Vanhaverbeke, V. and Rochemont, M. 2009. Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29, 423-437.
- Wagener, S., Gorgievski-Duijvesteijn, M. and Rijdsdijk, S., 2010. Businessman or host? Individual differences between entrepreneurs and small business owners in the hospitality industry, *The Service Industries Journal*, 30(9), 1513-26.

- Weinberg, T. 2009. *The New Community Rules: Marketing on the Social Web*. O'Reilly Media, Inc.
- What is e-business?, available at: www.e-businessgiude.gov.au
- What is an Ecommerce Platform?, available at: <http://www.netsuite.com/portal/resource/articles/ecommerce/what-is-an-ecommerce-platform.shtml>
- Wu, Y., 2010. Testing the effects of capital structure on entrepreneurial effort, *Applied Financial Economics*, 20(10), 785-94.

- مواقع هامة للتجارة الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت:

- www.arabsocialmediareport.com
- www.egyptecommerce.com
- www.emarketing-egypt.com
- www.entamerica.com/docs/startbus.html
- www.home.netscape.com/netcenter/smallbusin.../
- www.internetworldstats.com/stats1.htm
- www.isquare.com/website.htm
- www.smallbusiness/entrepreneurs/library/weekly/mpreviss.htm
- www.smallbusinessreview.com

١ هذه المواقع للاسترشاد فقط وعلى صاحب المشروع الصغير أن يبحث ويسأل ويقرأ إعلانات المواقع التي يمكن أن يستفيد منها، فالمواقع تتعدد وتتغير وتتطور باستمرار. مواقع التجارة الإلكترونية على شبكة الإنترنت قد تضم فرصاً للرواد الأعمال وتسجيل مشروعاتهم أو تضم أسواقاً لعرض منتجات العديد منهم على مستوى العالم أو تتضمن مقالات وحلول لمشكلات ودراسات حول هذا المجال فلا تجعلها تفوتك.

المشروعات الصغيرة للشباب ما بعد عصر ريادة الأعمال

رقم الإيداع 2372 / 2017

الترقيم الدولي 9789774732133